فتح الوهاب في مختصرات فن الإدارة لقادة المجاهدين الأحباب

إعداد وترتيب
عبد اللطيف الفقير
أبو سعد الأثري

أصل هذه المختصرات محاضرات أعطيت على شكل دورة عدة مرات وكان لها أثر طيب ولله الحمد



الإهداء

أهدي هذا البحث :

- إلى أُمَرَاْءِ الجِهَادِ الأَبْرَارِ ، الّذينَ سَطَرُوا أَرْوعَ مَلاحِمِ البُطُولَةَ فِي مُواجَهَةِ الحَمَلاتِ الصَليْبِيْةَ وَعُمَلائَهَا أَصْحَابُ المَشَاريعِ الجَادَةِ لإنْقَاذِ الأُمَةِ وَالنّهْضَةَ بِهَا لِتَحْكَيْمِ شَرْعِ اللّهِ فِي الأرضِ وَإِعَادَةِ الخِلافَةِ . . .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا) [الفرقان : 74]

(إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا) [النساء : 58].

بسم الله الرحمن الرحيم

أولاً – أهمية الإدارة في الجهاد وأهداف دورة إدارة الأعمال

وتتلخص أهداف الدورة فيما يلي :

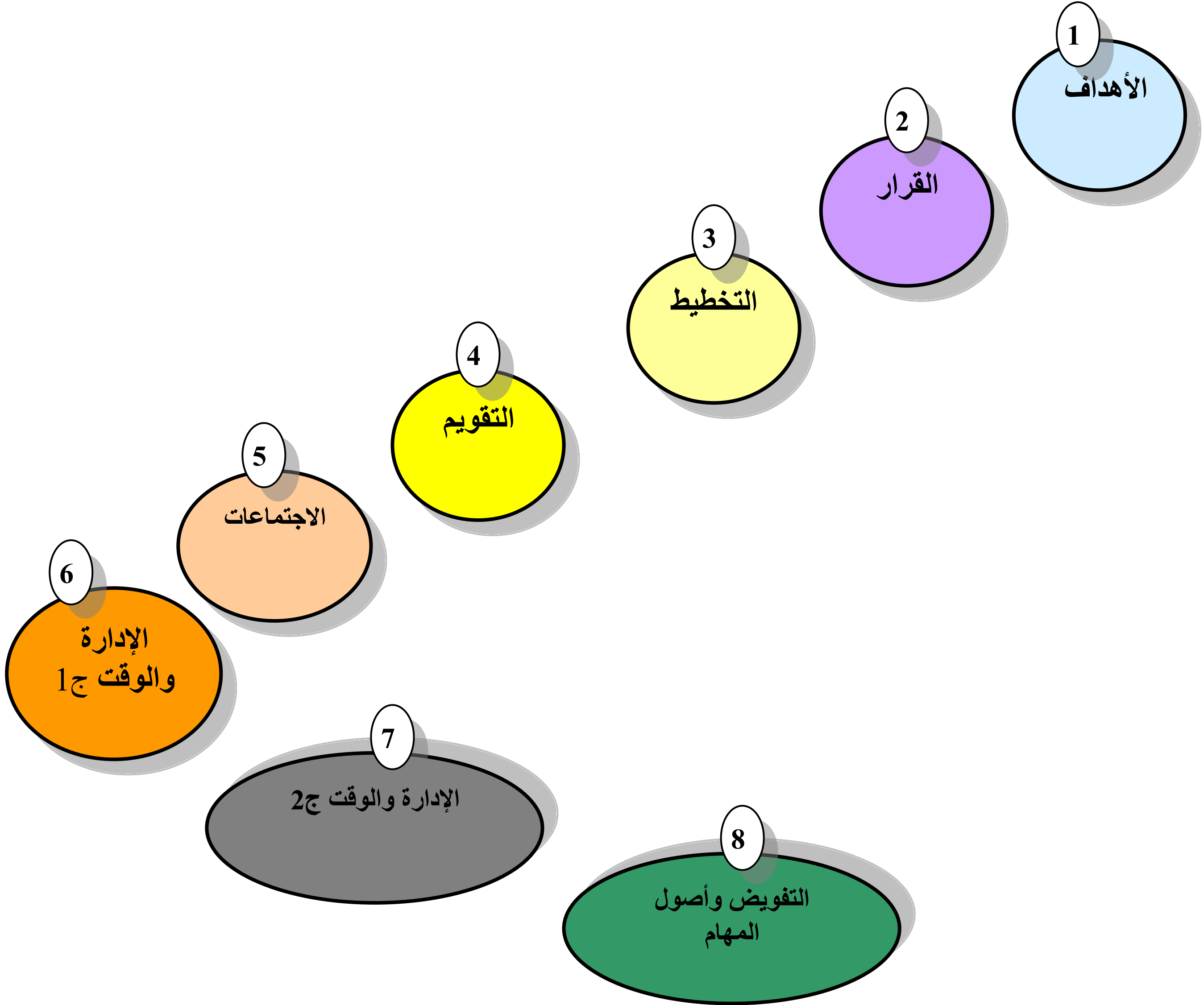
1- أن بناء الشخص القيادي يحتاج لإحكام ثلاث عمليات : **العمليات العقلية** بما فيها التفكير والفهم ، **والعمليات الإدارية** بما فيها عملية التخطيط والتنظيم ، **والعمليات التقويمية** بما في ذلك التقدير والحكم ،و هذه الدورة محاولة لرفع مستوى **العمليات الإدارية** عند الاخوة بالدرجة الأولى ، ثم هي إطلالة على نوعي العمليات العقلية والتقويمية.

2- لعلم الإدارة دور كبير في عملية الكشف عن الطاقات ، و تنظيمها تجاه تحقيق الأهداف ، وتعليم كيفية الاستفادة منها بالشكل الأمثل ، والحد من هدرها والدورة محاولة لإيصال بعض هذه المعاني.

3- تلتقي أهداف هذه الدورة مع الهدف الرئيس لبرامج الإعداد، والذي هو **إعداد مجموعة قيادة قوية لإدارة العمل الجهادي** ولا بد لإدارة الأجهزة من خبرة ومهارة وهذه الدورة تمنح الملتحق كمية لا يستهان بها من المعلومات المهمة لكل أمير .

نرجو من الله سبحانه وتعالى أن يكرمنا بتحقيق هذه الأهداف ، وأهدافنا الكبيرة في نشر دينه والتمكين له ونصرته أنه قوي عزيز والحمد لله رب العالمين.

ثانياً ـ جدول محاضرات دورة إدارة الأعمال الإسلامية الجهادية :



1- الافتتاح وتضم :

- كلمة عن أهداف الدورة وأهمية الإدارة.
- **المحاضرة الأولى:** (**الأهداف**) وفيها :
- قيمة الحياة في أهدافها.
- أهمية رسم الأهداف.

2- **المحاضرة الثانية** (**القرار**) وتضم :

- اتخاذ القرار.
- مهارة صنع القرار.

3- **المحاضرة الثالثة (التخطيط)** وتضم : (من أهم المحاضرات)
- الحياة المنظمة هي القائمة على التخطيط.
- مبادئ التخطيط.
- التخطيط التنفيذي .

4-المحاضرة الرابعة (التقويم) وتضم :
- أسس التقويم.
- نموذج حصر خبرات.

5- **المحاضرة الخامسة (الاجتماعات)** وتضم :
- إدارة الاجتماع.
- الاجتماعات في العمل.

6- **المحاضرة السادسة (الإدارة والوقت ج1)** وتضم :
- تنظيم الحياة شرط لنجاحها.
- نحو استثمار أفضل لفائض الوقت.

7- **المحاضرة السابعة (الإدارة والوقت ج2)** وتضم :
- مهارات تنظيم الوقت.

9- **المحاضرة الثامنة والاخيرة (التفويض والتحفيز)** وتضم :
- التفويض.
- التحفيز.
- **الختام.(النتائج والتوصيات).**

,/,/,

1

الأهداف

قيمة الحياة في أهدافها

لم يخلق الله – سبحانه وتعالى – الحياة عبثاً ولم يوجد الإنسان هملاً، قال الله تعالى: (أَفَحَسِبْتُمْ أَنَّمَا خَلَقْنَاكُمْ عَبَثاً..) الآية، وقال تعالى : (وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ) الآية.
والعاقل يدرك بما وهبه الله من عقل وما أودع فيه من فطرة أن الكون الذي بني على نظام دقيق والإنسان الذي خلق في أحسن تقويم لا بد أن يكون وراء خلقهما هدف عظيم وغاية سامية، وبالتالي فإن إضاعة الإنسان لأي وقت من حياته وإبقائه في دائرة الفراغ والضياع يتنافى مع هذه الحقائق فلا بد أن يجعل الإنسان لكل وقت من حياته هدفاً ولكل عمل غاية وأن يبرمج حياته على هذا الأساس ولو تأملت في سير الناجحين في الحياة لرأيت أن النجاح في حياتهم كان بمقدار ما كانوا يرسمون لحياتهم من أهداف.
قال الحسن البصري عن عمر بن عبدالعزيز – رحمهم الله - : (ما ظننت عمر خطا خطوة إلا وله فيها نية).
وقال سلمان – رضي الله عنه - : (إني لأحتسب نومتي كما احتسب قومتي).

والأهداف في حياة الإنسان تنقسم إلى قسمين :
1- أهداف كبرى كلية دائمة أو أهداف استراتيجية كما يقال.
2- أهداف صغرى جزئية مرحلية أو أهداف تكتيكية.
ولا بد أن تكون الأهداف الصغرى خادمة للأهداف الكبرى ودائرة في فلكها ووسيلة لها وطريقاً للوصول إليها.

وأكبر هدف وأعظم غاية وأسمى مقصد يُمكن أن يسعى له الإنسان في الحياة ، هو السعي لرضوان رب العالمين بالوسائل التي شرعها الله لذلك.
وفي هذا المبحث سأحاول أن أضع بعض الأفكار التي تساعد الإنسان على تحديد أهدافه في جوانب حياته المختلفة، وهذه الأفكار هي:
1- حذار أن تعود نفسك على القيام بأعمال لا هدف لها، فالنفس كالطفل إذا تعودت على شيء لزمته.
وقد يتساءل البعض هل يعني أن تكون الحياة كلها جداً لا مكان فيها للترويح والاستجمام ؟
والجواب : لا، بالطبع، فالنفس لا تطيق ذلك، ولكن ليكن حتى طلبك للترويح في وقته المناسب، وبالكيفية المناسبة فيصبح هدفاً مقصوداً ومشروعاً وضمن منظومة الأهداف المطلوبة.
فمثلاً تريد أن تسافر إلى قرية (س) في يوم الأحد وستبقى في القرية ثلاثة أيام. فما هي أهدافك من هذا العلم.
لتكن مثلاً:
1- زيارة أختك وزوجها وأطفالها، وتقديم بعض الهدايا لهم.

2- الاطلاع على مسجد في قرية قريبة طلب منك المساعدة في ترميمه.
3- التعرف على متنزه قريب في القرية ذكر لك جماله.
4- المرور على رجل كبير السن في القرية وسؤاله عن بعض الأحداث التاريخية التي عايشها والاستفادة من تجاربه في الحياة.
5- استطلاع إمكانية إقامة عمل استثماري في القرية بالاشتراك مع بعض أصدقائك فيها.
6- إلقاء درس أو موعظة في مسجد القرية إذا كان ذلك مناسباً.

وهكذا كل عمل تزمع القيام به لا بد أن يسبقه بلورة هدف أو أكثر لهذا العمل وتقوم بعملية ترتيب لها حسب أهميتها ثم تقسم وقت العمل لتحقيقها مرتبة، ثم في نهاية العمل تنظر كم نسبة ما أنجزته من أهداف العمل إلى مجموعها.

وحين تعوَّد نفسك على هذا النمط من الحياة ستصبح حياتك تلقائياً حياة منظمة، وذات أهداف لا تقبل بالفوضى ولا يسيطر عليها الفراغ ولا تضيع فيها الأوقات (الحياة).

2- عند تحديد الأهداف يجب مراعاة الإمكانات المتاحة والمتوقعة ثم تحديد الأهداف على مقدارها فلا تكون الأهداف خيالية في طموحها بينما الإمكانات المعدة لها أو تلك التي يُمكن إعدادها متواضعة جداً أي أن يكون الهدف ممكن الحصول والتحقيق فمثلاً عندما تريد إقامة عمل تجاري يجب أن تنظر كم المال الذي يمكنك توفيرها لهذا العمل التجاري، ثم حدد حجم هذا العمل بناءاً على مقدار هذا المال.

أو عندما تريد البحث عن وظيفة فانظر ما هي الشهادة الدراسية التي تحملها والخبرات العملية التي تتمتع بها ثم على ضوء ذلك حدد نوعية ومرتبة الوظيفة التي تسعى لها.

وفي المقابل يجب الحذر من إهداء أو تجميد الموارد والإمكانات المتاحة والإنشغال بأهداف متواضعة جداً مع إمكان القيام بغيرها، فكلا الأمرين – التعلق بالأهداف الخيالية أو الإنشغال بالأهداف المتواضعة – مضيعة للوقت وإهدار للطاقات.

3- يجب أن يكون الهدف الذي تسعى لتحقيقه مناسباً للزمن الذين قدرته لإنجازه ؛ لأن من أخطر مقاتل الأهداف الجيدة عدم وجود الوقت الكافي لإنجازها كمن يريد أن يحصل على الشهادة الجامعية في تخصص الطب مثلاً خلال عام واحد بعد تخرجه من الثانوية.

ومن ذلك أيضاً من يسرف ويبذّر في إعطاء الأوقات الواسعة جداً للأهداف التي يُمكن إنجازها في أقل من ذلك كمن يُمكنه التخرج من الجامعة مثلاً خلال أربع سنوات ولكنه يماطل ويسوف ويتأخر فلا يحقق هذا الهدف إلا في ثمان سنوات !

والإحساس بقيمة الزمن وأهميته هو بداية تحريك النفوس وبعث الهمم لاستدراك الفائت أو اغتنام الحاضر والاستعداد للمستقبل، وليس هناك خسارة أشد من خسارة الوقت وهي خسارة لا يمكن تعويضها والزمن قيمة تتضاءل أمامها قيمة المال والدرهم والدينار في نظر أصحاب العقول الراجحة والبصائر النافذة.

4- يجب أن يكون الهدف الذي تسعى لتحقيقه هدفاً مشروعاً فالأهداف الممكنة كثيرة ولا تضيق الحياة إلا على العاجزين ولم يعدم يونس عليه السلام عملاً، وهو في بطن الحوت إذ كان من المسبحين.

ولكن من الأهداف ما يجوز أن يتصدى الإنسان لتحقيقه وإنجازه ومنها ما لا يجوز له أن يسعى له أو يفكر فيه فكل سعي في الأرض للفساد والإفساد وإن كان هدفاً ممكناً وقد يعود على فاعله بلذة أو نفع عاجل لكنه في موازين الحق والهدى مردود وباطل، كما قال تعالى: (

وَقَدِمْنَا إِلَى مَا عَمِلُوا مِنْ عَمَلٍ فَجَعَلْنَاهُ هَبَاءً مَنْثُوراً) ، وقال عليه الصلاة والسلام : (من عمل عملاً ليس عليه أمرنا فهو ردٌ).
وهذا لا يتأتى إلا إذا عاش الإنسان في ظلال الإيمان وأنوار الوحي منطلقاً بجهده لعمارة الدنيا حتى ينال جزاء سعيه في الآخرة، أما القلب الذي لم يشرق عليه نور الرسالة المحمدية فهو قلب مظلم بوار والعياذ بالله ديدنه الفساد في الأرض وإن ظن أنه يحسن صنعاً.
فالسعي لكسب المال وتنمية الثروة للتمتع بطيبات الحياة والإنفاق في وجوه البر هدف ممكن لكل من بذل جهده في ذلك ولكن يُمكن أن يكون عن طريق مشروع في تجارة أو زارعة أو صناعة ، ويمكن أن يكون عن طريق الغش والرشوة والاحتيال والربا والمخدرات.
فالجميع جمع الثورة وحصَّل المال، لكن أين الثرى من الثريا، الأول جمع ماله من الحلال فهو سعادة له في الدنيا ونجاة له في الآخرة إن أحسن إنفاقه أيضاً، والآخر جمعه من الحرام فهو شقاء له في الدنيا وجحيم وعذاب في الآخرة.
ومثال آخر من يريد أن ينجح في الدراسة بالجد والاجتهاد والمثابرة والاعتماد على النفس بعد التوكل على الله ودعائه واللجوء إليه، وفي مقابله من يريد أن ينجح ولكن بالغش والاحتيال والاعتماد على زملائه، وشتان بين الصورتين.
5- يجب أن يكون الهدف محدداً واضحاً، لا غموض فيه ولا لبس ؛ لأن عدم تحديد الهدف أو عدم وضوحه يجعل الإنسان غير قادر على الوصول إلى ما يريد أو عدم معرفة ما يريد فمثلاً من يريد أن يتخرج من الجامعة لكنه لم يحدد أي تخصص يريد، ولا في أي جامعة ، ولا متى سيكون ذلك، فيكون هدفه غير محدد ويصعب عليه الوصل إليه.
وكمن يريد إيجاد بديل لعمله الوظيفي إذا تقاعد ويقف عند هذا فقط، أو يريد السفر فقط دون أن يحدد وجهته أو طبيعة العمل الذي يسعى لتحقيقه في سفره.
إذاً فلا بد من وضوح الهدف وتحديده بدقة حتى لا يختلط بغيره ويتعذر تحقيقه والسعي له.
ومن وضوح الهدف أن يكون إيجابياً لا سلبياً، أي أن تحدد ما تريده بوضوح، إذ إنّ من الأخطاء التي تقع فيها كثير من الناس عند سؤاله عن هدفه أنه يذكر لك ما لا يريده، أماّّ ما يريده فهو غير واضح في ذهنه أو لم يفكر فيه أصلاً.
ومن وضوح الهدف أن تتخيل أكبر قدر ممكن من تفاصيله كأنه منجز متحقق حاصل بين يديك.
6- من شروط تحقق الأهداف وضع خطة عملية للوصول إليها، فالهدف مهما كان عظيماً وممكناً ومشروعاً ومحدداً ما لم يبين سبيل الوصول إليه يبقى أفكاراً وآمالاً فقط، أما تحققه في الواقع فلا بد له من خطة توصل إليه.
وهذا هو مفترق الطريق بين الجادين والهازلين في الحياة أن الهدف عند أهل الجد والعزائم بمجرد أن يتحدد يتبعه التفكير والإعداد لكيفية تحقيقه والوصول إليه وما هو مدى البعد والقرب منه، وما هي العوائق الموجودة في الطريق أو التي يتوقع حصولها ؟ ، وكيف يُمكن تجاوز هذه العوائق والتغلب عليها.
أمَّا أهل التسويق والبطالة فما أكثر الأهداف الخيالية عندهم التي لا يخطون خطوة واحدة في سبيل تحقيقها.
فمن يضع له هدفاً مثلاً أن يوجد له منزلاً سكنياً خلال سنتين فلا بد له من وضع خطة للوصول إلى هذا الهدف تشتمل على توفير المبالغ المالية والبحث عن الأرض المناسبة

ووضع التصاميم الهندسية اللازمة والتعاقد مع المقاول وشراء الاحتياجات ورسم جميع هذه الخطوات بالدقة والتفصيل.
وهذا يختلف عمن يريد أن يبني منزلاً سكنياً فقط ثم لا يفكر في شيء بعد ذلك.
ومن وضع له هدف تأليفِ كتاب مثلاً فلا بد له من تحديد موضوعه ثم الاطلاع الأولي على مصادره ثم وضع مخطط له يحتوي على أبوابه وفصوله ومباحثه ومسائلة وأمثلته وغير ذلك.
وينبغي عند وضع خطة تحقيق الهدف مراعاة أن تكون عملية مرنة منطقية كما سيأتي تفصيل ذلك إن شاء الله في مبحث لاحق.
7- بعد إنجاز الخطة وتوفير الاحتياجات وتحديد زمن التنفيذ يكون التنفيذ للخطة من أجل الوصول للهدف وتحدد جهة التنفيذ وجهة الإشراف ومعيار قياس التقدم نحو الهدف وقد تكون جهة التنفيذ هي جهة الإشراف، وسيواجه الإنسان أثناء تقدمه نحو هدفه كثيراً من العقبات التي قد تستدعي منه تعديل بعض خططه والنظر في الأهداف المرحلية التي توصله للهدف الرئيسي من العملية كلها.
ولا بد أن يكون المناط به تنفيذ العمل مؤمناً به إيماناً جازماً ، وأن يعقد العزم على الوصول إليه بلا أدنى تردد، وأن يعقد العزم على أنه المسئول عن تحقيقه لا غيره وإلاّ فالفشل هو مصير العمل لتحقيق الهدف.
8- يجب أن يكون الهدف الذي تسعى لتحقيقه هدفاً محتاجاً إليه وأولى من غيره بالعمل.
فقد يكون الإنسان يسعى لأهداف تتوفر بيها جميع الشروع السابقة لكنه لا يحتاج إليها بل حاجته لأهداف أخرى أكثر إلحاحاً كمن يريد أن يعدَّ له استراحة يقيم فيها أسبوعياً في إجازة نصف العام وهو لم يبني منزلاً سكنياً يقيم في طوال العام.
وهذا اختلال في الأوليات عنده حيث يقدم ما حقه التأخير ويؤخر ما حققه التقديم، وربَّما تمادى الحال بمن هذه صفته إلى أن يقضي حياته في توافه الأمور وصغارها بينما كان يُمكن أن يعمل غير ذلك ويترك أثر بل آثاراً يناله نفعها وينال غيره في الدنيا والآخرة.
وهذا يقودنا إلى الإشارة إلى قضية أخرى وهي أن الإنسان لا يد أن يكون في تحديد أهدافه والسعي لتحقيقها صاحب طموح ونفس توَّاقه لمعالي الأمور، فالحياة محدودة والفرص قد لا تتكرر، ومن قضى أوقاته ومضت حياته في الاشتغال بتوافه الحياة وصغارها عاش في قاعها، ولم يتسنى له الرقي إلى ذراها وقممها.
فمثلاً إنسان يتمتع بذكاء عال جداً ويتخرج من الثانوية بتقدير ممتاز ولديه قدرات أن يواصل دراسته حتى يحصل على شهادة الدكتوراه لكنه يرضى بما تحقق له في الثانوية ويبحث له عن وظيفة محددة، هذا قد قتل قدراته ووأد إمكاناته ، والسبب أن أهدافه متواضعة، وطموحه محدود.

وإنسان آخر يقضي أوقاته في اللهو والبطالة ومجالسة الكسالي والفارغين، ولو قضى هذه الأوقات في عبادة ربه من صلاة وقراءة وذكر وسعي على الأرملة والمساكين والتميم، وفي مزاولة حرفة واكتساب رزق حلال لكان حاله غير حالة لكنه عدم الطموح والرضى بالدون (حَتَّى إِذَا جَاءَ أَحَدَهُمُ الْمَوْتُ قَالَ رَبِّ ارْجِعُونِ * لَعَلِّي أَعْمَلُ صَالِحاً فِيمَا تَرَكْتُ ...).
9- إذا حددت هدفك العام وتوافرت فيه المواصفات والشروط المتقدمة، فالواجب عليك أن تجزيء هذا الهدف العام إلى أهداف جزئية مرحلية صغيرة لكما تحقق هدف منها اقتربت

أكثر نحو استكمال هدفك حتى يتم تحقيقه باستكمال تحقيق الأهداف المرحلية الصغرى، وهذا يستدعي منك تقسيم هدفك الرئيسي العام إلى أهداف مرحلية صغرى أن تحدد الخطوات العملية التي يتم من خلالها تحقيق كل هدف مرحلي على حدى.

فمثلاً من أراد أن يؤلف كتاباً في فن معين في موضوع محدد يلزمه لتحقيق ذلك عدد من الأهداف المرحلية وهي :

1- وضع مخطط للكتاب.

2- حصر مصادرة ومراجعة.

3- كتابته وإعداده.

4- نشره وطباعته.

وكل هدف من هذه الأهداف المرحلية يحتاج لعدة خطوات عملية لتحقيقه.

فمثلاً هدف وضع مخطط الكتاب يحتاج للخطوات الآتية:-

1- أن يطلع على الأبحاث السابقة في الموضوع نفسه.

2- أن يسجل ما يلقاه من مباحث ومسائل مما له علاقة بموضوعه.

3- أن يطلع على الكتب المتخصصة في طرائق البحث ويسجل ما له علاقة بموضوعه.

4- أن يجمع شتات ما كتبه وينسقه وينظمه ويصيغه.

5- أن يعرض ما كتبه من مخطط على بعض المتخصصين في هذا الفن ممن هم أعلم منه بذلك.

6- أن يستفيد من ملحوظاتهم وتوجيهاتهم ويعد مخطط كتابه على الصورة النهائية.

وهدف حصر مصادر ومراجع الكتاب يحتاج منه إلى الخطوات الآتية:

1- أن يقوم بالبحث والتفتيش في مكتبته الخاصة ويسجل ما له علاقة ببحثه من المصادر.

2- أن يقوم بزيارة أكبر قدر ممكن من المكتبات التجارية للبحث فيها وشراء ما يحتاجه منها.

3- أن يطلع على موجودات المكتبات العامة وفهارسها ويسجل ويحصر ما له علاقة بكتابه.

4- يقوم بزيارة المكتبات الخاصة لزملائه وأصدقائه ويبحث فيها ويستعير ما له علاقة ببحثه.

5- يطالع فهارس المصادر في الأبحاث المشابهة ويسجل ما له علاقة ببحثه.

6- يبحث في فهارس دور النشر والرسائل الجامعية فقد يجد ما يصلح مصدراً لكتابه.

ثم ينتقل للهدف المرحلي الثالث وهو كتابه المؤلف وإعداده، وله أيضاً خطوات عملية تؤدي إليه.

ثم ينتقل للهدف المرحلي الرابع وهو طباعة الكتاب ونشره ، وله أيضاً خطوات عملية تؤدي إليه.

وقد آثرت عدم ذكر الخطوات العملية لهذين الهدفين اختصاراً واكتفاءاً بالتمثيل بما تقدم، فإذا تحققت الأربعة الأهداف المرحلية من خلال خطواتها العملية فقد وصلت لهدفك الرئيسي في الموضوع وهو تأليف كتاب في موضوع محدد في علم من العلوم.

ومما ينبغي ملاحظته في الأهداف المرحلية والخطوات العملية المؤدية إليها أن يكون لكل خطوة بديل أو أكثر بحيث لو لم تتمكن من هذه الخطوة لحاولت التقدم عن طريق البديل الآخر لها، بل لو رأيت أن الهدف العام لا يمكن تحقيقه فليكن لك أهدفا بديلة تستثمر في تحقيقها ما بذلت من جهد.

فمثلاً لو رأيت أن الموضوع كُتب فيه ولم تطلع على ذلك إلاّ بعد البحث والعمل والتعب، أو ظهر لك أن المعلومات المتوافرة لا تكفي لتأليف كتاب فيمكنك حينئذٍ أن تستعيض عن ذلك بكتابة مقال أو بحث علمي حول الموضوع في إحدى الدوريات المتخصصة.

وهذا المثال الذي أسهبت في بيانه بعض الشيء يمكن أن يطبق على أي هدف تسعى له في الحياة ولكن بالصورة المناسبة له.

10- من عوامل النجاح في تحقيق الأهداف أن يكتم أمرها وأمر السعي والعمل لتحقيقها عمن لا حاجة إلى علمه بها، وكما ورد في الأثر (استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان)، ومن عجز عن حفظ سره فلا يلوم غيره إذا أفشاه، وكم من الأهداف ضاعت وفشل في تحقيقها أو سرقت بسبب إفشاء أسرارها عن أصحابها.

(حتى لا تكون كلاً / عوض القرني بتصرف)

*   *   *

من أجل إنتاجية أفضل أهمية رسم الأهداف

يعيش العالم المتقدم أزمة حضارة بسبب افتقاده الوجهة أو الهدف الأكبر الذي يجذب إليه جميع مناشط الحياة، ويمنحها المنطقية والانسجام. أما المسلمون فأزمتهم الأساسية، هي أزمة حركة في العالم، وأزمة شهود على العصر؛ فهم في أكثر الأحيان يتأثرون، ولا يؤثرون، ويأخذون من الحياة أكثر مما يعطونها؛ وذلك بسبب انخفاض إنتاجيتهم، وضعف إدارتهم لإمكاناتهم الشخصية والعامة.

نقرأ آيات الاستخلاف وشروط التمكين في الأرض، وأدبيات النجاح والفلاح، لكنَّ قليلين منا الذين يسألون أنفسهم عن وظيفتهم الشخصية في تحقيق كل ذلك!

إن الأماني الوردية حول قيادة أمتنا للعالم تداعب أخيلة الكثيرين منا، وتدغدغ مشاعرهم، لكن لا أحد يسأل عن آليات تحقيق ذلك، ولا عن الإمكانات المطلوبة للسير في طريقه!

إني أعتقد أن هناك حقيقة أساسية غائبة عن أذهان الكثيرين منا، هي أننا لا نستطيع أن نوجد مجتمعًا أقوى من مجموع أفراده؛ ولذا فإن النهوض بالأمة يقتضي على نحوٍ ما أن ينهض كل واحد منا على صعيده الشخصي، وما لم نفعل ذلك، فإن الغد لن يكون أفضل من اليوم.

إن رسم الأهداف نوع من مدِّ النظر في جوف المستقبل، وإن الله ــ جل وعلا ــ يحثنا على أن نتفكر في الآتي، ونعمل له : ﴿يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله ولتنظر نفس ما قدمت لغد واتقوا الله إن الله خبير بما تعملون﴾ {الحشر: 18}.

إن المسلم الحق لا يكون إلا مستقبليًا، ولكننا بحاجة إلى أن نعمم روح الالتزام نحو الآخرة على مسلكنا العام تجاه كل ما يعنينا من شؤون وأحوال.

أهمية وجود هدف:

من الأدوات الأساسية في تحسين وضعية الفرد أن يكون له هدف يسعى إلى تحقيقه. ونرى أن حيوية وجود هدف واضح في حياتنا تنبع من اعتبارات عديدة، أهمها:

1 - إن كل ما حولنا في تغير دائم، والمعطيات التي تشكل المحيط الحيوي لوجودنا لا تكاد تستقر على حال، وهذا يجعل كل نجاح نحققه معرضًا للزوال؛ ووجود هدف أو أهداف في حياتنا، هو الذي يجعلنا نعرف على وجه التقريب ما العمل الذي سنعمله غدًا، كما أنه يساعد على أن نتحسس باستمرار الظروف والأوضاع المحيطة؛ مما يجعلنا في حالة دائمة من اليقظة، وفي حالة من الاقتدار على التكيف المطلوب.

وقد جرت عادة الكثيرين منا أن يسترخوا حين ينجزون عملاً متميزًا؛ مما يضعهم على بداية الطريق إلى أزمة تنتظرهم. ولذا فإن الرجل الناجح، هو الذي يسأل نفسه في فورة نجاحه عن الأعمال التي ينبغي أن يخطط لها، ويقوم بإنجازها؛ فالتخطيط هو الذي يجعل أهمية المرء تأتي قبل الحَدَث. أما معظم الناس فإنهم لا يفكرون إلا عند وجود أزمة، ولا يتحركون إلا حين تحيط بهم المشكلات من كل جانب، أي يستيقظون بعد وقوع الحدث، وبعد فوات الأوان!

2 - إن وعي كثيرين منا بـ (الزمن) ضعيف، ولذا فإن استخدامنا له في حل مشكلاتنا محدود. وحين يجتمع الناس برجل متفوق فإنهم يضعون بين يديه كل مشكلاتهم، ويطلبون لها حلولاً عاجلة متجاهلين عنصر (الزمن) في تكوينها وتراكمها، وطريقة الخلاص منها.

ووجود هدف في حياة الواحد منا يجعل وعيه بالزمن أعظم، ويجعله يستخدمه في تغيير أوضاعه. إذا سأل كل واحد منا نفسه: ماذا بإمكانه أن يفعل تجاه جهله بعلم من العلوم - مثلاً - أو قضية من القضايا؟ فإنه يجد أنه في الوقت الحاضر لا يستطيع أن يفعل أي شيء يذكر تجاه ذلك. أما إذا سأل نفسه: ماذا يمكن أن يفعل تجاهه خلال خمس سنين؟ فإنه سيجد أنه يستطيع أن يفعل الكثير؛ وذلك بسبب وجود خطة، واستهداف للمعالجة، وهما دائمًا يقومان على عنصر الزمن. إني أعتقد أن كثيرًا من الخلل المنهجي في تصور أحوالنا، وحل أزماتنا، يعود إلى ضيق مساحة الرؤية، ومساحة الفعل معًا، وذلك كله بسبب فقد النظر البعيد المدى.

3 - إن كثيرًا من الناس يظهرون ارتباكًا عظيمًا في التعامل مع (اللحظة الحاضرة) وذلك بسبب أنهم لم يفكروا فيها قبل حضورها، فتتحول فرص الإنجاز والعطاء إلى فراغ قاتل ومفسد؛ وهذا يجعلنا نقول: إننا لا نستطيع أن نسيطر على الحاضر، ونضبط إيقاعه، ونستغل إمكاناته، إلا من خلال مجموعة من الآمال والأهداف والطموحات، وبهذا تكون وظيفة الهدف في حياتنا هي استثمار اللحظة الماثلة على أفضل وجه ممكن.

إني أتجرأ وأقول: إن ملامح خلاص جيلنا، والجيل القادم ــ على الأقل ــ من وهن التخلف والانكسار قد تبلورت في أمرين: المزيد من الالتزام بالمنهج الرباني، والمزيد من التفوق، ولا نستطيع أن نجعل هذين الأمرين حقيقة واقعة في حياتنا من غير تحديد أهداف واضحة.

سمات مطلوبة في الهدف:

1 - المشروعية:

إن مجمل أهداف المرء في الحياة، يعادل على نحو تام (استراتيجية) العمل لديه، ولذا فإن الذين لا يأبهون لشرعية الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها يحيون حياة مضطربة ممزقة، تختلط فيها عوامل البناء مع عوامل الهدم، وينسخ بعضُها بعضَها الآخر. إن الهدف غير المشروع، قد يساعد على تحقيق بعض النمو في جانب من جوانب الحياة، لكنه يحطّ من التوازن العام للشخصية، ويفجّر في داخلها صراعات مبهمة وعنيفة. وليس المقصود بشرعية الهدف أن يكون معدودًا في (المباحات) فحسب، وإنما المقصود أن يكون مندمجًا على نحو ما في الهدف الأسمى والأكبر الذي يحيا المسلم من أجله على هذه الأرض، ألا وهو الفوز برضوان الله - تبارك وتعالى - وهذا يعني أن الأهداف المرحلية والجزئية للواحد منا يجب ألا تتنافر معه في وضعيتها أو مفرزاتها أو نتائج تفاعلها. ولعل من علامات الانسجام بينها وبين الهدف الأكبر ــ شعور المرء أنه يحيا (حياة طيبة) وهي لا تولد من رحم الرخاء المادي، ولا من رحم التمتع بالجاه أو الاستحواذ على أكبر كمية من الأشياء، وإنما تولد من ماهية التوازن والانسجام بين المطالب الروحية والمادية للفرد، ومن التأنق الذي يشعر به من يؤدي واجباته.

الهدف المشروع عامل كبير في إيجاد التطابق بين رموزنا وخبراتنا، وهو إلى ذلك مولِّد لما نحتاجه من حماسة للمضي في الطريق إلى نهايته.

2 - الملاءمة:

لكل منا طاقاته وموارده المحدودة، وله ظروفه الخاصة، وله إلى جانب ذلك تطلعات وتشوُّفات؛ ومن الواضح اليوم أن الحضارة الحديثة أوجدت لدى الناس طموحات فوق ما هو

متوفر من إمكانات لتلبيتها، وهذا يؤدي بكثير من الناس إلى أن يسلكوا طرقًا غير مشروعة لتلبيتها، أو يؤدي بهم إلى الشعور بالعجز والانحسار.
والهدف الملائم، هو ذلك الهدف الذي يتحدى ولا يعجز. ومعنى التحدي دائمًا: طلب تفجير طاقات كامنة أو استخدام موارد مهملة، لكنها جميعًا ممكنة. حين يكون الهدف سهلاً فإنه لا يؤدي إلى حشد إمكاناتنا الذاتية، ولا إلى تشغيل أجهزتنا النفسية والعقلية، كما لو أننا طلبنا من شخص أن يقرأ في كل يوم ربع ساعة، أو يستغفر عشر مرات.
في المقابل فإن الهدف الكبير جدًا يصد صاحبه عن العمل له، وفي هذا السياق نرى كثيرًا من أهل الخير، يشعرون بالإحباط، ويشكون دائمًا من سوء الأحوال، وتدهور الأوضاع، وهذا نابع من وجود هدف كبير لديهم هو (الصلاح العام) لكن ليس لديهم أهداف صغيرة، أو مرحلية تصب فيه. إن كل هدف صغير يقتطع جزءًا من الهدف الكبير، ويؤدي إلى قطع خطوة في الطريق الطويل؛ وعدم وجود أهداف صغيرة، يجعل الهدف النهائي يبدو دائمًا كبيرًا وبعيدًا، وهذا يسبب آلامًا نفسية مبرحة، ويجعل المرء يظهر دائمًا بمظهر الحائر العاجز. إنه لا يأتي بالأمل إلا العمل، وقليل دائم خير من كثير منقطع.

3 ـ المرونة:

إن أنشطة جميع البشر، تخضع لعدد من النظم المفتوحة، ومن ثم فإن النتائج التي نتطلع إلى الحصول عليها، تظل في دائرة التوقع والتخمين. حين يرسم الإنسان هدفًا، فإنه يرسمه على أساس من التقييم للعوامل الموجودة خارج طبيعة عمله، وخارج إرادته، وهذه العوامل كثيرًا ما يتم تقييمها على نحو خاطئ، كما أنها عرضة للتغير، بالإضافة إلى أن إمكاناتنا التي سوف نستخدمها في ذلك هي الأخرى متغيرة؛ ولهذا كله فإن الهدف يجب أن يكون (مرنًا)، أي: له حدود دنيا، وله حدود عليا؛ وذلك كأن يخطط أحدنا لأن يقرأ في اليوم ما بين ساعتين إلى أربع ساعات، أو يزور ثلاثة من الإخوة إلى خمسة وهكذا.. هذه المرونة تخفف من ضغط الأهداف علينا؛ فالناس يشعرون حيال كثير من أهدافهم أنها التزامات أكثر منها واجبات، والالتزام بحاجة دائمًا إلى درجة من الحرية، وسيكون من الضار بنا تحوُّل الأهداف إلى قيود صارمة، وحواجز منيعة في وجه تلبية رغبات شخصية كثيرة.

4 ـ الوضوح:

هذه السمة من السمات المهمة للهدف الجيد، حيث لا تكاد تخلو حياة أي إنسان من الرغبة في تحقيق بعض الأمور، لكن الملاحظ أن قلة قليلة من الناس، تملك أهدافًا واضحة ومحددة، ولذا فمن السهل أن يتهم الإنسان نفسه أو غيره بأنه لم يتقدم باتجاه أهدافه خطوة واحدة خلال عشرين سنة، مع أنك لا تراه خلال تلك المدة إلا منهمكًا ومتابعًا بما يعتقد أنه هدف يستحق العناء!
إنه يمكن القول بسهولة: إن كل هدف ليس معه معيار لقياسه وللكشف عما أنجز منه، وما بقي؛ ليس بهدف. ولذا فإن من يملك أهدافًا واضحة يحدثك دائمًا عن إنجازاته، وعن العقبات التي تواجهه. أما من لا يملك أهدافًا واضحة، فتجده مضطربًا، فتارة يحدثك أنه حقق الكثير الكثير، وتارة يحدثك عن خيبته وإخفاقه؛ إنه كمن يضرب في بيداء، تعتسفه السبل، وتشتته مفارق الطرق! نجد هذا بصورة أوضح لدى الجماعات؛ فالجماعة التي لا تملك أهدافًا واضحة محددة، تظل مشتتة الرأي في حجم ما أنجزته، ولا يكاد خمسة من أبنائها يتفقون في

تقويمهم لذلك! لا يكفي أن يكون الهدف واضحًا، بل لا بد من تحديد توقيت لإنجازه، فالزمان ليس ملكًا لنا إلى ما لا نهاية، وطاقاتنا قابلة للنفاد. ثم إن القيمة الحقيقية للأهداف، لا تتبلور إلا من خلال الوقت الذي يستغرقه الوصول إليها، والجهد والتكاليف التي نحتاجها. ولهذا كله فالبديل عن وضوح الهدف، ووضوح تكاليفه المتنوعة، ليس سوى العبث والهدر والاستسلام للأماني الخادعة!

إن من أسباب ضبابية أهدافنا أننا لا نبذل جهدًا كافيًا في رسمها وتحديدها، وهذا لا يؤدي إلى انعدام إمكانية قياسها فحسب، وإنما يؤدي أيضًا إلى إدراكها بطريقة مبتذلة أو رتيبة، مما يُفقدها القدرة على توليد الطاقة المطلوبة لإنجازها.

سنعمل الكثير من أجل أهدافنا إذا أدركنا أنه عن طريقها تتم الصياغة النهائية لوجودنا.

ولله الأمر من قبل ومن بعد.

(د. عبد الكريم بكار المصدر / مجلة البيان)

*　　*　　*

2

القرار

M

إن من أهم أسباب النجاح في الحياة إجادة صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب في أي جانب من جوانب الحياة المختلفة، سواء في تعاملك مع نفسك أو في تعاملك مع غيرك وكثير من الناس يعملون، ويجتهدون ثم في لحظة حاسمة من مراحل عملهم يحتاجون لقرار صائب حاسم لكنهم بترددهم وعدم إقدامهم على اتخاذ ذلك القرار أو بسبب عدم معرفتهم وتأهلهم لاتخاذ القرار يضيعون عملهم السابق كله وربما ضاعت منهم فرص لن تتكرر لهم مرة أخرى.

– تعريف عملية صنع القرار :

هي العملية التي يتم بموجبها تحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة والموضوعية بين عدد من البدائل والاختيار الحذر والمدرك والهادف لحل المشكلة التي من أجلها تم صنع القرار.

– أنواع القرارات :

– القرارات الفردية :

هناك قرارات فردية وأخرى جماعية ،قرار فردي يخصك وحدك ،كطالب يريد أن يحدد جامعة أو رجل يريد أن يختار للزواج امرأة ،فهذا أمر محدود ،لكن إذا كان القرار يخص جمعا من الناس أو يخص الأمة برمتها ،كقرار الرئيس في مصلحة الأمة أو كحكم يتخذه القاضي بشأن متنازعين مختلفين ،إن مثل هذا القرار يكون أكثر حساسية وأكثر أهمية ،ولا بد له من مزيد من أخذ الأسباب الموصلة للقرارات،لان الأول قرار يخصك وحدك ،فان وقع فيه خطأ فأنت الذي تتحمله وان كان به ضرر فدائرته مخصوصة به وحدك، أما إن يكون القرار الذي تتخذه يتضرر منه ألاف أو عامة الناس ،أو أن

تتخذ الحكم فيتضرر به أو النظام فيتضرر به كثير من الناس فهذا أمر يحتاج إلى مزيد من التروي .

– القرارات المصيرية :

أيضا من جهة أخرى هناك قرارات عادية وأخرى مصيرية... قرار عادي تريد أن تهدي لأخ لك هدية، وهل يا ترى أهديه من قميص أم أهديه كتاب من الكتب ؟قضية عادية متكررة ليست خطيرة ولا كبيرة، لكن هناك قرار ربما يكون بالنسبة للفرد وأحيانا على مستوى الأمة مصيريا، هل تريد أن تدرس أو تعمل ؟ ربما يكون قرارا مصيريا بالنسبة لك هل تريد أن تبقى في هذه البلاد أو ترحل إلى بلاد أخرى ؟أمور لها أثار أكبر لذلك لا ينبغي أحيانا أن يزيد الإنسان من التفكير والبذل للجهد في قرار عادي يتكرر فيجمع جمعا من الناس ويستشيرهم... هل يختار هذا أو ذاك أيضا العكس فيأتي في قرار مصيري فيتخذه ويقرره وهو في جلسة لشرب الشاي دون أن ينتبه للخطورة التي تترتب على ذلك.

– القرارات الدورية :

وهناك أيضا قرارات دورية وأخرى طارئة، ما معنى قرارات دورية ؟أي تتكرر دائما، على سبيل المثال بالنسبة للطالب الاختبارات أمر يتكرر دائما، فيحتاج ان يقرر هل يبدأ بدراسة الكتاب أو بدراسة المذكرة أو يبدأ بدراسة المادة الأولى أو الثانية ؟ فالأمور الدورية مثلا الشركات أو المؤسسات توظيف موظفين لديها وأحيانا تفصل آخرين هذه الأمور الدورية المتكررة القرار فيها هو اتخاذ النظام الأمثل، بحيث لا تحتاج في كل مرة إلى أن نعيد القرار ندرس القضية مرة واحدة نضع شروط لتعيين الموظفين نضع نماذج نحتاج إليها وينتهي الأمر أما في كل مرة نعاود التفكير، كلا ! قرار دوري يأخذ دائما أما الشيء الطاريء الذي يحتاج إلى بعض ذلك الأمر إذاً فهمنا هذه الصورة العامة في القرارات وبأسلوب مبسط ويلامس واقع حياتنا.

الأساليب الشائعة لاتخاذ القرار:

هناك أربعة أساليب يتبعها الناس في اتخاذ القرارات هي:

1- الخبرة :

استخدم الخبرات السابقة،على أساس أن المشكلات الحالية تتشابه مع المشكلات السابقة.

2- المشاهدة:

التقليد وتطبيق الحلول التي اتبعها ناس آخرون في حل مشاكل شبيهه.

3- التجربة والخطأ:

اتخاذ قرار معين لتجريب مدى جدواه في حل المشكلة.

4- الأسلوب العلمي:

جمع المعلومات الكاملة والصحيحة عن الموضوع الذي يحتاج إلى اتخاذ قرار فيه، إذ أن محاولة اتخاذ القرار مع نقص المعلومات عنه أو مع عدم صحتها سيؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ وبالتالي ستكون النتائج سيئة وغير صحيحة.

فمثلاً طالب نجح من الثانوية وله رغبة في التسجيل في قسم من أقسام الجامعة ولكنه محتار في أي الأقسام يسجل فالواجب عليه أن يجمع المعلومات اللازمة عن كل قسم من حيث عدد الساعات فيه ونظام الدارسة والمواد والمناهج التي تدرس في والأعمال التي يُمكن أن يمارسها المتخرج من كل قسم وشروط القبول في كل قسم.



2- حصر وتحديد الخيارات الممكنة والمتاحة بناءً على المعلومات المتوافرة عن الموضوع ، ففي المثال السابق نفترض أن الأقسام المتاحة للطالب خمسة أقسام، وبعد جمع المعلومات عن الأقسام المختلفة استقر أمامه ثلاثة خيارات هي التي تصلح ويجد في نفسه استعداد للدراسة فيها ويتوقع أن يحقق نجاحاً في الأعمال الخاصة بها بعد التخرج وإن كانت شروط القبول في قسمين آخرين متوفرة فيه.

3- ترجيح الأفضل من الخيارات الممكنة والمتاحة، فمثلاً في المثال السابق تبين أن الخيارات الممكنة هي ثلاثة أقسام لا غير ولكنه بالترجيح بينها ترجح لديه أحد الأقسام إما لطبيعة الدراسة فيه وإما لمدتها وإما لنوعية العلم الذي يمارسه بعد التخرج وإما لهذه الأمور مجتمعة جمعيها، وبالتالي استقر رأيه أن يسجل في قسم كذا.

4- إذا احتار في الترجيح ولم يظهر له أولوية لأحد الخيارات، فعليه بالاستخارة الشرعية ثم الاستشارة لأهل الخبرة في ذلك.

5- تنفيذ القرار : بعد الخطوات السابقة يكون الإنسان قد اتخذ قراره وحدد خياره ولم يبق عليه إلاّ تنفيذ القرار وهو ثمرة لكل ما سبق وبدونه لا يُمكن أن يكون لها قيمة والتنفيذ قد يكون ممن اتخذ القرار، وقد يكون من اختصاص أو صلاحيات شخص أو جهة أخرى كما أن جمع المعلومات ودراسة الخيارات قد يكون من جهة اتخاذ القرار وقد يكون من جهة استشارية أخرى توفر كل ذلك لمن يريد أن يتخذ القرار.

وفي مثالنا السابق تنفيذ القرار هو إجراءات التسجيل في القسم الذي وقع عليه الاختيار، وذلك بمعرفة مواعيد التسجيل والأوراق المطلوبة والاختبارات والمقابلات التي لا بد من اجتيازها والجهة التي يتم التقديم لها ومكانها وتنفيذ ذلك أولاً بأول ومتابعته حتى يتم التسجيل، ويبدأ الطالب الدراسة في القسم الذي وقع عليه اختياره.

وبالتالي يمكننا تلخيص خطوات اتخاذ القرار بشكل علمي بما يلي :

1- تشخيص المشكلة وتحديد الهدف.

2- تحليل المشكلة.

3- تحديد البدائل الممكنة.

4- دراسة البدائل ومقارنتها واختيار البديل المناسب.

5- اختيار الحل.

6- الإعداد للتنفيذ والمتابعة.



***حيثيات اتخاذ القرار:

أولا: اتخاذ القرار لا يكتسب بالتعليم وإنما أكثر بالممارسة والتجربة:

لن تكون صاحب قرارات صائبة بمجرد أن تقرأ كتابا، أو بمجرد أن تستمع لمحاضرة، ولكنها التجربة تنضجك شيئا فشيئا، ولكنها الخبرة تكتسب مع الأيام. ..ويمتلكها الإنسان بالممارسة بشكل تدريجي ومن هنا يتميز كبار السن وأصحاب التجربة بالحنكة وصواب الرأي ودقة الاختيار أكثر من غيرهم، فالشاب الناشئ كثير ما لا توجد لديه الأسباب والملكات لاتخاذ القرار الصحيح، هنا يحتاج إلى المشورة أو المعونة أو النصيحة.

ثانيا:اتخاذ القرار أفضل من عدم اتخاذه وان كان في القرار أخطاء خاصة في الأمور التي لا بد منها من اتخاذ قرار، لان عدم اتخاذ القرار يصيب الإنسان بالعجز والشلل في مواجهة الأحداث وحل المشكلات.

بعض الناس دائما لا يبت في الأمور ولا يتخذ قرار بل يبقيها معلقة فتجده حينئذ شخص غير منجز، ولا متخذ قرار، دائما يدور في حلقة مفرغة، يمرّ الوقت دون أن ينجز شيئا، لأنه لم يختر بعد، هل يدخل في كلية الطب أم يدرس في كلية الهندسة ؟يمر العام والعامين وهو على غير استقرار فلا ينجز، والذي يتردد كثيرا فيدرس فصلا في الطب والثاني يختاره في الهندسة ثم يقول ليس ذلك اختيارا صائبا فيمضي للعلوم،ثم يرى أنها لا تناسبه فتمر السنوات يتخرج الطلاب وهو –كما يقولون – يتخرج بأقدمية يكون معها قد استحق ان يأخذ عدة شهادات بدل شهادة واحدة.

أيضا تضيع الفرص وتمرّ، فان لم تتخذ القرار وتغتنم الفرصة لان الفرص لا تتكرر، وهذه مسألة أيضا مهمة، البديل لاتخاذ القرار هو لا شيء واتخاذ القرار يكسبك جرأة ويعطيك الشجاعة، وأيضا يتيح لك الفرصة للتقويم بعد الخطأ فلا تكن أبدا مترددا في اتخاذ القرارات، اعزم وأعقلها وتوكل، وامضي فان أخطأت فان الخطأ تجربة جديدة وعلما جديدا يفيدك في مستقبل الأيام بإذن الله تعالى من المنطلق الإسلامي وجه أخر إن أخطأت فلك أجر واحد وان أصبت فلك أجران، فماذا تحجم إذا ؟ولماذا تتردد ؟خذ الأسباب واجتهد وامضي ولا تخشى الخطأ فان الخطأ مع النية الصالحة السليمة ومع العمل الذي بني على الاجتهاد الصحيح يكون مغفورا بإذن الله، بل ويثاب صاحبه كما في الحديث من حديث النبي صلى الله عليه وسلم (**إذا اجتهد الحاكم فأخطأ له أجر واحد وإذا اجتهد فأصاب له أجران**)

ثالثا:ليس اتخاذ القرار مبنيا على العلم الشرعي فحسب:

بل لكثير من الأحوال يبنى على معارف الحياة العامة وعلى طبيعة الظروف ومعرفة الأحوال وحاجات الناس ومصالحهم وهذه كلها تمثل أسسا لا بد من معرفتها عند اتخاذ القرارات.

رابعا:اتخاذ القرار يحتاج إلى عقلية متفتحة مرنة :

بعيدا عن الجمود وأحادية الرأي، فان الذي لا يفكر إلا من طريق واحد ولا ينظر إلا من منظار واحد تغلق عليه أمور وتوصد في وجهه الأبواب ويظن ألا حل ويستسلم لليأس مع أنه لو نظر عن يمينه أو عن يساره أو خلفه أو أمامه لرأى أبوابا كثيرة مشرعة وطرق كثيرة ممهدة، إنما أعماه عنها أنه لم يتح لعقله أن يسرح في الآفاق وان يولد الأفكار حتى تكون هناك مخارج عدة بإذن الله.

خامسا:ليس اتخاذ القرار هو نهاية المطاف بل في الحقيقة هو بدايته:

لان بعد اتخاذ القرار يحتاج إلى التنفيذ والتنفيذ يحتاج إلى المتابعة والتقويم والتقويم ربما يدخل كثير من التعديلات على تلك القرارات، فليس المهم هو اتخاذ القرار وإنما أهم من ذلك ما بعد اتخاذ القرار.

نصائح مكملة لاتخاذ القرار الناجح :

1- حدد هدفك أو مشكلتك بدقة.

2- اجمع المعلومات الكافية.

3- وسع قاعدة القرار وطلب المشاركة في صنعه من كل الذين لهم علاقة به حتى الطلاب.

4- اطلب عدة خيارات وبدائل.

5- وازن بين تلك البدائل، وحدد نقاط الضعف والقوة فيها.

6- حدد – بالاشتراك مع مجموعتك – الخيار الأمثل.

7- أعط نفسك ومجموعتك فرصة لتصور جميع النتائج

8 - وضح مبررات اتخاذه.

9- اختر الوقت المناسب لإصداره.

10- حدد المسؤوليات في تنفيذه.

11- أعط الدعم المادي والمعنوي لإنجاحه.

12- تابع تنفيذه.

13- ضع إجراءات مكتوبة في حال عدم التقيد به.

- محاذير في طريق اتخاذ القرار :

1- لا يكن قرارك ردَّة فعلٍ غير مدروسة.

2- لا تتخذ قراراً مجاملة لاقتراح قدم لك، فإن الناس يغيرون آراءهم، وقد يغضب عليك من استرضيته بقرارك، وتبقى عليك مسؤولية القرار.

3- لا تلجأ لأول حلٍ يخطر ببالك.

4- لا تنسخ قرارات اتخذها غيرك فقد تكون ظروف مدرستك ليست كظروف مدرسته.

حاذر من الانسياق إلى مقولات :

. (لا أستطيع السيطرة على نفسي ، هذا الشيء أقوى منِّي).

. (لا أريد أن أتمرّد خارج السرب ، أو أكون خارج قوس).

. (إذا لم أفعل ذلك فسيظنّون بي الظنون ، أو يسخرون منِّي).

. (كلّهم يفعل ذلك ، هل بقيت عليَّ).

فهذه المقولات معاول تهدّم صرح ثقتك بنفسك ، وتهدّ بنيان مقاومتك ، وتقوّض قراراتك واختياراتك.

فهل تعتقد أنّ النبيّ نوحاً (عليه السلام) كان يمكن أن ينجز التكليف الإلهيّ ببناء السفينة لينقذ خيرة الناس من المؤمنين ، لو انهار أمام سخريّة الذين كانوا يمرّون عليه وهو يبنيها وهم يضحكون من عمله ويستخفّون به ؟

فإذا اقتنعت بصلاح عمل فلا تعر أذناً صاغية لكلام الناس ، وإذا اقتنعت ببطلان عمل فلا تهتم بما

يدّعون من أ نّه صالح ، أو يجب الأخذ به ، فهم لا ينطلقون دائماً من حجّة دامغة أو برهان ساطع أو دليل قاطع ، بل كثيراً ما يطلقون الكلام على عواهنه ، ولعلّك تتذكر قصّة (جحا والحمار) فلقد اعترض الناس على كلّ الحالات التي تعامل بها مع حماره.

فحينما سار هو وابنه خلف حمارهما انتقدهما الناس بأ نّهما لم يستفيدا من واسطة النقل المتاحة ، وحينما ركبا عليه معاً ، قالوا : إنّهما ظالمان قاسيان فقد أثقلا ظهر الحمار ، وحينما ركب الأب وسار الابن خلف الحمار ، اتهموا الأب بالأنانية لأ نّه لم يركب ولده ، وحين ركب الولد وحده ، قالوا عنه أ نّه عاقّ لأبيه ، وحين حملا الحمار على عاتقيهما سخر الناس من بلاهتهما !

ومن أبلغ ما يمكن أن تتذكره ، وأنت تشقّ طريقك بخطى واثقة في زحام كلام الناس ، قول موسى (عليه السلام) لله تبارك وتعالى : «ربّ نجِّني من ألسنة الناس ! فجاءه النداء : يا موسى ! أنت تطلب منِّي شيئاً لم أصنعه لنفسي» !!

وحتى لا يختلط الفهم ويساء ، فليس كلّ كلام الناس مرفوضاً ، ففيه الصائب وفيه الحقّ ، وفيه الخير ، وفيه الصالح ، وفيه النافع. ولكنّنا نشير إلى كلام أولئك الذين يثبّطون العزائم ، ويسخرون من العاملين ، ويضغطون عليك لتمارس عملاً منكراً لأ نّهم عملوه ، أو تترك معروفاً لأ نّهم تركوه..

أولئك يريدون أن يوقعوك في الحفرة التي وقعوا فيها.

فدقِّق النظر جيِّداً ، فلقد قيل لحكيم : من أين تعلّمت الحكمة ؟ فقال : من العميان ، لأنني رأيتهم لا يقدّمون رجلاً ولا يؤخرون أخرى إلاّ بعد أن يتثبّتوا من مواضع أقدامهم !!

وعلى هذا أيضاً ، فإنّ تنمية الثقة بالنفس والقدرة على صنع القرار واتخاذ الاختيار المناسب ، تعدّ عاملاً مهماً من عوامل مواجهة الضغوط ، فحتى لو هتف الناس بأ نّك ضعيف ، وأنت تشعر بالقوّة من خلال امتلاكك لامكاناتها ، فيجب أن يطغى شعورك بالقوة على هتافهم بضعفك ، فقد ورد في الحديث أ نّه لو كان بيدك (جوزة) وقال الناس عنها أنّها (لؤلؤة) فلا يجعلك ذلك تصدّق إدعاءهم أنّها (لؤلؤة). ولو كان في يدك لؤلؤة وقال الناس عنها أنّها جوزة ، فلا يقلل ذلك من قيمتها في نظرك فتنخدع بما يقولون.

إنّ معرفتك بقدر نفسك تساعدك كثيراً في اتخاذ قرارك.



–العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

– القيم والمعتقدات:

للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

– المؤثرات الشخصية:

لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.

– الميول والطموحات:

لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

– العوامل النفسية:

تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.

– معوقات اتخاذ القرار:

1 – قصور البيانات والمعلومات.

2– التردد وعدم الحسم.

3– السرعة في اتخاذ القرار.

4– الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار.

5– عدم المشاركة في اتخاذ القرار.

– خاتمة :

يظهر لنا من خلال الدراسة السابقة أن مهارة صناعة القرار ، مهارة يحتاج إليها كل الناس في حياتهم ، وأنها عملية إدارية لها أصولها العلمية وأسسها ، ولها مساقات إستراتيجية تسير من خلالها ، فعند الالتزام بهذه المساقات والأصول يخرج الممارس لهذه الأصول بقرارات جيدة وصائبة ، وعند ارتكاب الأخطاء والمحاذير يخرج بنتائج غير مرضية .

– المراجع :

1- حتى لا تكون كلاً / د.عوض القرني.

2- مقال مهارة اتخاذ القرار في الحياة العامة / إعداد المرشد التربوي : عدنان أحمد لفسفوس. موقع المنشاوي للدراسات والبحوث.

3- كيف تتّخذ قراراتك بنفسك / إعداد موقع تكنولوجيا النجاح على الانترنت.

4- مقال سرعة اتخاذ القرارات / محمد الأمين – الملتقى الإداري موقع الإسلام اليوم.

,/,/,

حول عملية صنع القرار

اولاً : مقدمة
ثانياً : عملية صنع القرار
أ ـ خطوات صنع القرار
ب ـ تحليل القرار
ج ـ عملية الابداع
د ـ عملية الابداع
هـ ـ القرارات الاستراتيجية
ثالثاً ـ جمع المعلومات
أ ـ عوامل اساسية في جمع المعلومات
ب ـ اساليب جمع المعلومات
رابعاً : اسلوب التدفق الذهني

أ - ملاءمة المنهج
ب - تشجيع المساهمة
ج - استخلاص النتائج
خامساً : الشورى
أ - طبيعة الشورى
ب - ممارسة الشورى
سادساً : افكار حول التفاوض
ضوابط التسوية (الحل الوسط)

اهداف الفصل

لدى اكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- λ الربط بين صنع القرار واختيار بدائل الحل.
- λ تحديد خطوات عملية نحو اتخاذ القرار.
- λ تحديد من يتخذ القرار وكيفية ذلك.
- λ اتخاذ قرارات فعالة وقابلة للتنفيذ.

اولاً : مقدمة

رغم انه يمكن اكتساب الكثير من المهارات عن طريق التعلم، فانه ليس سهلاً تعلم صنع القرارات. فهناك من القياديين من يتقن هذه العملية أكثر من غيره. وفي غياب المعلومات الكافية، تصبح هذه العملية أكثر صعوبة. وكثيراً ما يتعامل صناع القرار مع ظروف الشك وعدم اليقين، لكنهم ملزمون بالاجتهاد والتحرك واتخاذ القرارات في حدود وقت معين، ولو ترتب على ذلك ارتكاب بعض الأخطاء، فعدم اتخاذ القرار هو من أسوأ الأخطاء. ومن وجهة النظر الإسلامية، فان المرء مكلف بالاجتهاد بكل ما يملك للتوصل إلى القرار السليم، وإذا لم يكن بين البدائل المطروحة حلٌّ مناسبٌ قاطعٌ فالواجب اختيار اقلها ضرراً. وإذا ما تبين بعد ذلك وجه خطأ في القرار كان للمجتهد أجر واحد وفي حال الصواب كان له أجران، وينبغي ألاّ تعدّ مهمة اتخاذ القرار مسألة فقهية في معظم الأوقات، فقد تكون في الأغلب مسألة إدارية أو تنظيمية أو سياسية عامة، بل على القائد، حتى حين تكون المسألة متعلقة بالشريعة، أن ينظر في مختلف المدارس الفقهية قبل أن يعمل برأي تظهر له فيه مزايا أكثر من غيره للمنظمة ومصلحة أكبر للأمة.

إن سعة الأفق أمر جوهري في صنع القرارات، فهي عملية متحركة وليست ساكنة. وعلى المرء أن يراقب ويتابع نتائج قراراته ليعدلها عند الحاجة وبالكيفية السليمة أ واتخاذ القرار عبارة عن عملية اختيار بين بدائل معينة، وقد لا يكون الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب أو بين الأسود والأبيض، ولذا لزم الترجيح وتغليب ما يحتمل الصواب على ما يحتمل الخطأ. كما قد يكون اتخاذ القرار اختياراً بين مناهج وأساليب عمل لا يمكن بسهولة إثبات صواب احدها وخطأ غيره.

المطلوب في النهاية من صُنع القرار تحرك الناس وتجاوبهم سلوكياً مع القرار.

وقيل اتخاذ أي قرار علينا أن نسأل: «هل اتخاذ هذا القرار ضروري فعلاً؟»، إذ أن أحد البدائل القائمة دائماً هو عدم اتخاذ القرار. والقرار مطلوب عند ظهور مؤشرات على أن الوضع سيتدهور أو أن فرصة هامة قد تضيع إذا لم يتم اتخاذ إجراء عاجل.

ومن العناصر الهامة في اتخاذ القرار تحديد المسألة وما يتعلق بالقرار من أمور وتقرير ما إذا كانت هناك حاجة لاتخاذ ذلك القرار. فإذا ما تم التركيز على الفهم الكامل للموقف فإن ذلك يؤدي إلى دراسة البدائل كلها، أي أنه ينبغي توجيه كافة الجهود إلى التعرف على حقيقة وتفاصيل المسألة التي يدور حولها القرار قبل إصداره.

إن الأسلوب الفعال لاتخاذ القرار لا ينشأ من عقلية ضيقة، ولا يفترض صحة منهج حل واد فقط وخلل ما عداه. وعليه، فمن الضروري الاهتمام منذ البداية بفهم القضية والاستفادة من اختلاف وجهات النظر للتأكد من إعطاء جميع الجوانب الرئيسة للقضية ما يناسبها من العناية والاهتمام.

ولذا، يمكن تلخيص الشروط الرئيسة لاتخاذ القرار الفعال كالتالي:

أ - التركيز على تحديد وفهم المسألة التي سيُتخذ القرار بشأنها، أي الاهتمام بتفاصيلها أولاً قبل النظر في حلها.

ب - طرح الرأي المعارض ومناقشته بهدف تكوين فهم عام مشترك، ثم دراسة مجموعة متنوعة من الآراء وأساليب لمعالجة.

ج - البحث عن البدائل المختلفة أولاً وقبل البحث عن «الحل الصحيح».

هذه الطريقة في التوصل إلى القرار تحدد على أي مستوى يتم اتخاذ القرار ومن يحب أن يتخذه، كما أنا تجعل عملية تنفيذ القرار المتخذ جزءاً لا يتجزأ من عملية صنع القرار نفسها.

ثانياً: عملية صنع القرار

إن صنع القرار هو فن وعلم في آن واحد.

تبنى عملية اتخاذ القرار على جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علميه، الأمر الذي يؤدي إلى تحديد البدائل الممكنة للحل. كما أن اختيار أحد البدائل غالباً ما يتطلب أخذ الحس الإنساني في الحسبان عند تفحص ما يترتب على مختلف البدائل المتعارض من نتائج تتفاوت في ميزانها. فصنع القرار الناجح يعتمد على التقدير السليم كاعتماده على المعلومات الموثوقة.

كما يمكن اعتبار عملية صنع القرار على أنها عملية مغلق يتم تغذيتها بالمعطيات والمعلومات كمدخلات فينتج عنها المخرجات في صورة قرارات. وتقوم هذه العملية بحث وتمحيص مختلف البدائل وتقويمها واختيار الأنسب منها. وهذه العملية عبارة عن سلسلة من العمليات الأصغر المؤدية إلى اتخاذ سلسلة متكاملة من القرارات الجزئية التي تكوّن في مجموعها القرار النهائي الأساس.

أ - خطوات صنع القرار

لدى مواجهة حاجة محددة أو فرصة معينة، يجب اتخاذ الخطوات التالية من أجل التوصل إلى قرار:

1 - تحديد سلسل الأفعال البديلة التي يمكن تنفيذها والنظر في العواقب المترتبة على إتباع تلك الأفعال، وهذه خطوة واضحة ومباشرة نسبياً. في هذه الخطوة، توضع قائمة بالبدائل المتوفرة لمعالجة وضع معين مع افتراض إتمام تشخيص هذا الوضع وتعريفه، إلا أن هذه

المشكلة قد تكون اعقد من أن تعالج ببدائل سهلة. وهنا ، قد يحتاج المرء إلى اللجوء إلى إعمال الفكر والتدبير العميق والابتكار.

2 - الخطوة التالية هي جمع المعلومات ذات الصلة التي تعين في تحديد ماهية النتيجة المترتبة على تصرف معين. علينا بعد ذلك تقويم دور هذه المعلومات في تكييف العلاقة بين العمل وما يمكن أن يتمخّض عنه من نتائج.

فالمعلومات أحياناً تعي في استبعاد الاحتمالات تماماً، بينا تنشأ الحاجة في أحين أخرى إلى أنواع مختلفة من المعلومات المساعدة في الحل التي قد يوسع بعضها مجال البحث بدلاً من التوصل إلى نتائج. ومن أكثر المشكلات شيوعاً في هذا الصدد تدفق معلومات كثيرة جداً لا تكون كلها نافعة في الحل أو ذات علاقة به.

3 - يتم بعد ذلك تقويم فائدة كل نتيجة من النتائج المترتبة على البدائل المختلفة وأفضليتها. ويحبذ أن يتم ذلك بواسطة النقاش بين عناصر واعية ومدركة لطبيعة الموقف، وأن يتم تكوين الرأي المشترك عن طريق الشورى. فالقرآن الكريم يحث على الانفتاح والأمانة والإخلاص في التعبير عن الرأي وينهى عن المجاملة والمخادعة والمناورة في التشاور. وهنا يلزم دراسة خطوات العمل المتاحة وما يترتب عليها من نتائج موقعها من وجهة النظر الإسلامية، وإتباع عملية مراجعة متدرجة لتحديد صلاحية مختلف البدائل.

4 - بعد ذلك يتم اتخاذ القرار بشأن اختيار أحد البدائل الأنسب للحصول على النتائج المرجوة. ويم اتخاذ هذه الخطوة الأخيرة في صنع القرار في إطار أهداف المؤسسة وتحديد الغاية التي تسعى من أجل الوصول إليها. بذلك، يمكن مقارنة مزايا القرار الذي وقع عليه الاختيار ومساوئه وذلك بعرضها على أهداف المؤسسة وغايتها. ومما يزيد في الاطمئنان لاتخاذ القرار المناسب مبدأ الاستخارة بشرط أن يطبّق بالطريقة الصحيحة التي علّمها الرسول عليه السلام لأصحابه الكرام.

ويمكننا أن نلخص قضية صنع القرار فيما يلي:

أ - جمع بدائل الخطوات العملية: أ (1) - أ (2) وهكذا.

2 - تحديد النتائج المحتملة لكل بديل: ج (1)، ج (2)، وهكذا.

ج - تقدير احتمالات قيم كل نتيجة من تلك النتائج: ت (1)، ت (2) وهكذا

د - تقويم فائدة كل نتيجة من النتائج: ف (1)، ف (2)، وهكذا.

عندئذ نلجأ إلى عملية إجرائية معروفة لدمج تقديرات احتمال قيم النتائج (ت) مع فائدة كل نتيجة (ف) لتحديد أنسب أسلوب للتحرك (م)، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

ف = ف (ج) م = (ف،ت)

ب - تحليل القرار

قد تتغير طبيعة القرار بفعل عامل أو أكثر من العوامل التالية:

λ الاثار المستقبلية وعما إذا كان القرار قصير الامد أو بعيد الامد وإلى مدى تحتاجه المؤسسة في المستقبل.

λ آثار القرار على مجالات العمل الاخرى للمنظمة ككل، وعمّا إذا كانت ذات صيغة محلية أم قطرية، وهل تدفع بالعمل إلى الامام في مجال معين على حساب مجالات أخرى.

λ الاعتبارات المعنوية وما يتعلق بأخلاقيت المؤسسة ونظرتها العامة، وما إذا كان القرار المتخذ يعزز من الهوية الاسلامية لها أم لا.

λ مدى تكرار الاحتيج إلى اتخاذ القرارات ذاتها وعما إذا كانت هناك دواع لاتخاذ القرار نفسه في كل مرة. وهل يحوّل القرار إلى سياسة رسمية مستديمة أم لا.

يساعد هذا التحليل على اتحديد المستوى التنظيمي الذى يتخذ فيه القرار. وينبغي عموماً اتخاذ القرارات في أدنى مستوى اختصاص تتوفر فيه المعرفة التفصيلية والخبرة المطلوبة. كما ينبغي أن تتخذ القرارات في المستوى الذي يخدم أهداف جميع مكونات المؤسسة ويحقق الاهداف الكلية بشكل جيد. وتحدد هذه الاعتبارات معاً التسلسل الهرمي للانشطة فيى المؤسسة، بحيث إذا كانت الاجابة عن العوامل الاربعة السابقة عالية الدرجة يتخذ القرار من قبل المسؤول التنفيذي الاعلى. ويمكن توضيح العلاقة بين طبيعة القرار والمستوى الذي يجب أن يخذ فيه عبر الرسم التالي:

ج ـ منهج النظم

يمكن الاستفادة في صنع القرار بما يعرف بمنهج النظم. والنظام هو أي وضع تؤدى فيه المهام بطريقة منظمة ويقوم هذا النهج أساس اً على تحديد ماهية المشكلة قبل الاقدام على حلها، وتحديد الاسس التي تقوم عليها الخيارات والمحددات قبل اختيار الحل المناسب.

د ـ عملية الابداع

غالباً ما تكون هذه العملية مكملة لعملية صنع القرار الرشيد، وهي تتكوَّن من خمسة عناصر أساسية:

λ التشّبع، وهو الإلمام الكامل بالأوضاع والنشاطات والأفكار المرتبطة بالوضع.

λ التدبّر والطرح، حيث يتم تحليل الأفكار وتمحيصها ودراستها من زوايا مختلفة.

λ الإنضاج، حيث يترك المجال لمختلف قوى الادراك في الانسان مثل العقل الباطن كي تأخذ دورها وللفكرة أن تختمر في الذهن حتى ينقدح، وتبرز في الخطوة الرابعة فكرة واحدة أمام صانع القرار، يمكن تعريفها بالاضاءة أو بالالهام الذهني.

λ التأقلم والتبنّي، وهى الخطوة التي يتم عندها تصفية الفكرة وإعدادها لتتناسب مع متطلبات الوضع رهن المعالجة.

ه ـ القرارات الاستراتيجية

تصنف القرارات إلى قرارات إدارية وأخرى استراتيجية، وتختص الأولى بالأهداف القصيرة المدى والأمور الروتينية وغالباً ما تكون متكررة. أما القرارات الاستراتيجية فهي أكثر تعقيداً وتختص بالاهداف البعيدة المدى حيث يتم غالباً مواجهة عوامل ذات أثر على القرار الاستراتيجى لا يمكن إدراكها والتنبؤ بها. كذلك ينبغي دراسة العوامل المؤثرة في الوضع العام وما يسوده من ظروف االقتصادية وغيرها. إن هذه القرارات قد تشكل مسألة حية أو موت للهيئة المعنية.

موقف عملي

لا تتخذ القرار لمجرد إرضاء الناس!

إذا تقدم إليك شخص بمشروع ما، ووافقت عليه لمجرد إرضائه، فقد ارتكبت خطأ كبيراً. فعندما يخفق المشروع، سيلومك أنت لموافقتك عليه، ولن يلوم نفسه على تقديم المشروع إليك. سيحرجك بقوله: « لماذا لم تبدِ رفضك أو تحفظاتك بصراحة؟ »

من الأفضل للمرء أن يقول « لا » منذ البداية ويُغضبَ الآخرين من أن يقولها عند النهاية، وتكون النتيجة خيبة أمل وملامة للجميع. عندما يكون المرء أميناً منذ الوهلة الأولى، فسيلقى المحبة والاحترام فيما بعد، حيما يتضح أنه أسدى النصيحة بإخلاص، في الوقت الذي كان غيره يمدح وينافق.

كن موضوعياً إلى أقصى حد، وقدم رأيك بإخلاص وادعمه بالحجة، ولا تنساق وراء العواطف والاعتبارات الشخصية. وتذكر أن الناس قد يغيّرون آراءهم، وإذا كان هدفك إرضاء الاخرين فستجد نفسك بدون قرار، منساقاً وراء تلك الاراء المتأرجحة باستمرار. لا ترضَ لنفسك أن تكون إمّعةً، بل خذ المواقف الصحيحة المعبرة عن قناعة وتجرد ومبادىء راسخة.

ثالثاً : جمع المعلومات

أ - عوامل أساسية في جمع المعلومات

يمثل جمع المعلومات « الصالحة » عنصراً هاماً وحاسماً في عملية صنع القرار الرشيد. وتستخدم عدة طرق رسمية وغير رسمية لجمع المعلومات، منها إجراء المقابلات والاستبيانات وقواعد المعلومات والتقارير والسجلات والوثائق. وهناك أربعة عوامل لها دور هام في جمع المعلومات وهى: صلة المعلومات بالموضوع، والتوقيت، والمشروعية، والدقة.

صلة المعلومات بالموضوع

لا يمكن الاستفادة من المعلومات إلا إذا كانت وثيقة الصلة بالموضوع قيد البحث، وفيى حال عدم تناسبها مع الغرض، لا تكون المعلومات إلا مادة تشويش. وما يمكن أن يعدّ معلومات مفيدة في حالة معية يعدّ تشويشاً في حالالت أخرى. فإذا كان الامر يتعلق مثلاً باختيار الموضوع الرئيس للمؤتمر السنوي، فإن وجود قاعة اجتماعات عامة بالقرب من الطريق الرئيسية، لا يعدّ معلومة مفيدة بل معلومة مشوشة، أمّا إذا كان القرار متعلقاً باختيار مكان المؤتمر، فإن تلك المعلومة المشوشة تصبح معلومة مفيدة.

التوقيت

لا فائدة للمعلومات إلا إذا كانت متوافرة في الوقت المناسب أو كانت أحدث معلومات متوفرة. فمعلومة أن مجموعة أخرى - مثلاً - قد اختارات الموضوع نفسه الذي كنا سنختاره للمؤتمر تعدّ مفيدة فقط إذا توفرت لدينا قبل اتخاذنا للقرار. كما أن أية فكرة حول انتشار الخحاضرين للمؤتمر على أساس المناطق الجغرافية لا تعدّ معلومة مفيدة إذا كانت أنماط ومعدلات الانتشار للاعضاء قد تغيرت تماماً منذ ذلك الحى.

الشرعية

ينبغي أن تكون المعلومات مشروعة حتى يمكن الاستفادة منها في صنع القرار أي أن تكون مبولة في إطار أخلاقية صانع القرار و قيمه. ويجب - على وجه التحديد - ألا تخالف هذه المعلومات مبادئ الإسلام الأساسية و تعاليمه. فلا ينبغي مثلاً جمع المعلومات عن طريق الإكراه أو الغش أو السرقة.

الدقة

لا بد أن تكون المعلومات دقيقة، فالمعلومات غير الدقيقة يمكن أن تتسبب فيى أضرار لا يمكن إصلاحها إذا ما استخدمت في صنع القرار. وعليا - في الوضع المثالي - أن نفترض دقة كل المعلومات التى استخدمت في صنع القرار. وعملياً لابد من تبيّن المعلومات

وتمحيصها وتنسيقها وعرضها على ما هو متوفر من معلومات أخرى متعلقة بالوضوع نفسه والتدقيق في صدقية مصدر المعلومات.فإذا أردنا مثلاً اختيار موقع للمؤتمر السنوي قريب من الطرق الرئيسية، فلا بد من الاستعانة بخريطة دقيقة توضح أحدث تطورات الطريق والسير من أجل اتخاذ قرار سليم.

ب - أساليب جمع المعلومات

المقابلات الشخصية

المقابلات العادية عبارة عن لقاءات ثرثرة مع أشخاص لديهم معلومات نبحث عنها، أما المقابلات الرسمية فلا بد من الاعداد لها إعداداً جيداً كي تحقق أكبر قدر من الفائدة. وكلما سنحت الفرصة ينبغي إعطاء الشخص الذي ستجرى معه المقابلة فرصة للاستعداد وإبلاغة بموضوع المقابلة والغرض منها، وتحديد موعد ومكان مناسبين بما يقلل التشويش عليك أو مقاطعة الاخرين لك وتفادي التضارب في المواعيد.

الاستبيانات

يمكن تسليمها باليد أو عن طريق البريد، وينبغي في الحالتى أن تصمم جيداً بحيث تكون الأسئلة واضحة المضمون ودقيقة الاستنطاق للحصول على الإجابات المطلوبة.

قواعد المعلومات

وهى الخاصة بالمعلومات الأساسية التي قد تحتاج إليها من حين لآخر وهي موجودة فيى المكتبات العامة وأقسام الجامعات والدوائر الحكومىء. كما يمكن أن تتوفر في شكل قاعدة معلومات إلكترونية، يمكن الوصول إليها باستخدام (الحاسوب) الشخصي.

التقارير

وهى التي تصدر عن مجموعات البحث ودوائر المستهلكين والهيئات العلمية أو المؤسسات الاكاديمية والرسمية، وينبغي التأكد من حداثه التقدير وموضوعيته قبل استخدامه أو الرجوع إليه.

الوثائق

الوثائق الموجودة في الكتب والمراجع والموسوعات والمجلات يمكن الحصول عليها من المكتبات العامة، وهذه يمكن أن تكون مفيدة في توفير المعلومات الاساسية الثابتة ولكنها قلما تشتمل على معلومات أو إحصاءات حديثة.

رابعاً أسلوب التدفق الذهني

يتبع هذا الأسلوب لتنشيط الأذهان وتوليد الأفكار الجديدة ذات الصلة وتيسير مهمة التعبير عنها، وهو أسلوب ناجع في جمع المعلومات خلال اجتماع محدد. ويطبق هذا الاسلوب في حال غياب المعلومات أو نضوبها وبروز حاجة ملحّة لايجادها، وهى عملية تفكير بصوت عال وبغير قيود وذلك بخلاف النقاش المنظم المحدد.

وينبغي تخصيص جلسة لهذا الامر و تحديد موضوع معين مطلو ب التفكير فيه، وتقسم الجلسة إلى ثلاث مراحل: الاولى هي طرح الافكار حسب ورودها تلقائياً وتسجيلها كي يطلع عليها الجميع ودون السماح بتقديم أى نقد أو تقويم لها. الثانية دعوة المشاركين للتحدث عن أفكارهم بذكر عيوبها ومحاسنها بدون التحيز إليها أو التفاخر بها. والثالثة هي مناقشة مزاى كل فكرة وجدواها وأولويتها ومن ثم تصنيف الافكار المطروحة كلها على أساس مجموعة معايير يتفق عليها.

أ - ملاءمة الاسلوب

أسلوب التدفق الذهني هو أكثر الاساليب ملاءمة بالنسبة للقرارات الناجمة عن تنوع واسع لل فكار، والبد ائل ويمكن استخدامه ما دامت المجموعة واعية ومهتمة بالقضية، وكان مؤولها عليماً بكيفية استخدام هذا الاسلوب. وكمثال على ذلك اختيار منظمة ما لموضوع اجتماعها السنوي، حيث يمكن للفيف من المسؤولين والاعضاء والعاملين بالمنظمة توليد مجموعة من الافكار المبدعة والمقترحات النابعة من رؤى المنظمة وثقافتها ثم اختيار فكرة واحدة من بيها.

ب - تشجيع المساهمة

بالامكان تشجيع إسهام الاعضاء في عملية التدفق الذهني باستخدام الاساليب التالية:

أ - عقد جلسة التدفق الذهني خلال فترة تكون فيها المجموعة في أوج نشاطها الذهني.

ب - الحرص على تنوع المجموعة ما أمكن ذلك آهخذين في الحسبان تقارب الافراد من حيث مكانتهم وإلمامهم بالموضوع كي يشعر الجميع بحرية مطلقة في المشاركة.

ج - تخفيض عدد المشاركين لتيسير التحكّم في إدارة الجلسة وتحقيق مشاركة أوسع في النقاش، ويعدّ أنسب حجم لذلك ما بين 5 و 7 أفراد.

د - ترتيب جلوس المشاركين حول طاولة مستديرة يواجه عبرها الافراد بعضهم بعضاً كي يتم النقاش في حرية وفعالية.

ه - تخصيص قدر من الزمن يكفل للجميع فرصة المشاركة والعطاء، بدون أن يكون ذلك مرهقاً أو على حساب التركيز والاختصار.

و - تسجيل كل الأفكار وتمكين الجميع من الاطلاع عليها مهما بدت غ ريبة أو مستهجنة.

ز - عدم تقويم الاقتراحات أو السماح بالتعليق عليها أو انتقادها عند طرحها في البداية.

ح - تحديد المشكلة وتذكير الحاضرين بها من حين لاخر بها من حين لاخر، وكلما دعت الحاجة.

ج - استخلاص النتائج

إن الهدف من تدفق الافكار بهذه الصورة التلقائية الحرة هو استخلاص نتائج من المعلومات التي تم جمعها. ولتحقيق ذلك، ينبغي الاعداد للجلسة على الوجه التالي:

أ - دع كل مشارك يذكر ايجابيات اقتراحاته وسلبياتها.

ب - رتب المقترحات حسب الاولوية والجدوى.

ج - ابحث عن الطرق الممكنة لتنفيذ افضل الاقتراحات.

د - اختر المقترحات الاقرب الى تحقيق الهدف.

هـ - احل المقترحات المختارة على الجهات المختصة.

خامساً : الشورى

أ - طبيعة الشورى

الشورى هي عملية التشاور بين ذوي العلم والخبرة بالقضايا المطروحة، وأفضل الطرق الى تحقيقها هو النقاش والتداول بين هؤلاء، وهي من أهم مبادىء الاسلام الادارية والتنظيمية والدستورية.

ويوجه القرآن الكريم قادة المسلمين الى ادارة شؤونهم من خلال التشاور والانفتاح والامانة في التعبير اذ يقول:

فبما رحمة منَ اللهِ لنتَ لهم ولو كنتَ فظاً غليظَ القلبِ لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الامرِ فاذا عزمتَ فتوكل على اللهِ انَّ اللهِ يحبُّ المتوكلينَ (159) (آل عمران)

كما تزخر السنة الشريفة بأمثلة التشاور بين رسول الله عليه السلام واصحابه. فكان عليه السلام احرص الناس على التشاور مع صحابته. وكان دوماً يسعى للحصول على رأي الجماعة لتقرير الامور الدنيوية ولم يكن يتجاوز الشورى الا في حالة نزول الوحي. ومن تلك الامثلة تشاوره حول معاملة اسرى بدر حيث طرح كل من ابي بكر الصديق وعمر بن الخطاب رضي الله عنهما رأياً مختلفاً، وانقسم المسلمون حيالهما فاعطى النبي عليه السلام لكل رأي حقه من النقاش، قبل ان يقرر قبول الفدية لاطلاق سراح الاسرى. والمثال الاخر هو رأي بعض الصحابة في محاربة المشركين خارج المدينة في غزوة احد ورأي آخرين بمحاربتهم داخلها. وكان هذا هو رأي النبي الا انه استحباب لرأي الجماعة، ورضي بمواجهة الاعداء في احد، خارج اسوار المدينة.

ب - ممارسة الشورى

اهم ما في ممارسة الشورى هو بروز الاراء المتعارضة ليظهر اصوبها، فقليلاً ما يحتاج المرء الى اتخاذ قرار في غياب الاختلاف والتعارض. ولكي تؤتي الشورى فائدتها بحق، فان على صانع القرار الناجح تنظيم عملية المعارضة، بما يحق الفوائد التالية:

- حماية صانع القرار من الانسياق وراء الرأي الغالب بدون تمحيص ودراسة.
- توفير البدائل واتاحة الفرصة للاختيار عند صنع القرار.
- تحقيق دور الاختلاف في تنشيط الاذهان والتشجيع على التفكير الموضوعي والعقلاني اذ ان النقاش والمحاجة الموثقة يوقظان العقول ويبعثان فيها الحيوية.

ويجب عند ممارسة الشورى مناقشة الاراء بصراحة على اوسع نطاق، لتكوين ادراك كامل وواع للحقائق والاراء والبدائل. ويلي تلك المرحلة الانفاق على الحاجة الى التغيير او عدم الحاجة اليه. ولكي يجمع الناس على الحقائق فان عليهم التعرف على تلك الحقائق اولاً، مما يتطلب تحديد المعايير المناسبة والاتفاق عليها مسبقاً.

وينشأ القرار السليم من تمحيص الاراء والصراع فيما بيها والنظر الجاد في البدائل المطروحة. وهذا درس من اهم الدروس المستوفاة في سلوك النبي عليه السلام كما اوردناه اعلاه.

وقد زادت اليوم التقنية ووسائل الاتصال من القدرة على استيفاء متطلبات الشورى، فقد اصبح من الممكن نشر المعلومات الاساسية لاتخاذ القرار وتوزيعها بسرعة، واصبح تبادل الرؤى سهلاً ميسراً، ونورد وصفاً موجزاً لبعض تلك الوسائل في الفصل الخاص بالاتصال من هذا الدليل.

سادساً : افكار حول التفاوض

كثيراً ما نواجه مشكلة التوصل الى اتفاق مع من لهم مصالح واهتمامات ووجهات نظر تختلف عما لدينا. كما نجد في مثل هذه الحالات ان الحل يقتضي اخذاً وعطاءً وهو ما يعرف بالتفاوض.

والتفاوض فن يتطلب فهم النفسية البشرية، فكلما عرفنا المزيد من احتياجات الطرف الاخر ودوافعه، زادت فرصة اتخاذ القرار الصالح لحل المشكلة القائمة حلاً فعالاً. والتفاوض ليس لعبة تنتهي بالفوز او الخسارة، او محاولة اكتساح الطرف الاخر وارغامه على القبول بمطالبنا، لكنه عمل يقوم من اجل التوصل الى نتائج مفيدة تفي بالمبادىء وتتمشى مع العقل والمعايير الموضوعية.

والليونة في التفاوض كالتصلب، اذ ان الطرف الاقدر على ممارسة ضغط اكبر يحقق ما يريد بغض النظر عن الاصلح او الافضل للطرفين. والمنهج الصحيح في ذلك هو التركيز على معطيت الحالة نفسها كأساس للتفاوض. والتفاوض موضوع واسع جداً، ونورد في الجدول التالي لمحات مفيدة من كتاب «التفاوض للوصول الى نعم!» للكاتبى روجر فيشر ووليام اوري:

ضوابط التسوية (الحل الوسط)

التسوية او الحل الوسط فكرة مصاحبة لموضوع التفاوض، ومن احسن من بين الملامح الاسلامية لاسلوب الموازنة بين الحق والباطل الامام ابن تيمية في كتابه «الحسبة في الاسلام»، حيث اوضح ان من شروط ذلك ما يلي:

أ - لا يجوز الامر بالمعروف او النهي عن المنكر الا بعلم وروية.

ب - اذا كان الحق بيناً فيجب الاخذ به ولو استلزم ذلك باطلاً اقل منه درجة.

ج - اذا كان الباطل بيناً فيجب النهي عنه ولو استلزم ذلك فوات حقٍّ اقل منه درجة.

د - لا يجوز النهي عن باطل اذا استلزم ذلك ضياع حق اكبر.

هـ - اذا تكافأ الحق والباطل وتلازما بحيث لا يمكن فصلهما فلا يؤمر بهما ولا ينهى عنهما.

و - لا يجوز الامر والنهي في المسائل الخلافية.

يعتقد البعض ان وجود القرآن الكريم كاملاً بين ايدينا كفيل بتحقيق الخير والتقدم دون اعمال فكرنا في تطبيقه. لقد منح الله الانسان العقل لاستخدامه في فهم الدين وتطبيقه، وهو ما يجعل الانسان في مرتبة اعلى من مرتبة الحيوان. فالانسان ليس اكبر المخلوقات جسماً ولا اطولها قامة ولا اكثرها قوة، لكنه يفوقها بالعقل والتفكير.

نعمة العقل: قصة رمزية

يحكى ان اسداً يعيش في الغابة قال لاحد اشباله: «لا تخش اي حيوان لكن احذر ذلك المخلوق الذي يمشي على قدمين والمعروف بالانسان فان له عقلاً يفكر به». مضت الايام، والتقى الشبل برجل فصرعه، وكاد يقتله لكنه تذكر نصيحة ابيه فقال للرجل: «لقد حذرني أبي منك فهل لك ان تريني عقلك؟». قال الرجل: «نعم، لكنني تركت عقلي في بيتي، فاذا اطلقت سراحي اتيتك به». فوافق الشبل، لكن قبل ان ينطلق الرجل قال للشبل: «دعني اربطك الى شجرة كيلا تغادر المكان فاعود ولا اجدك». فربطه الى شجرة، ثم اتى بعصا وانهال عليه ضرباً حتى كاد يقتله فتذكر الشبل نصيحة ابيه، بأن يحذر من ابن آدم لان له عقلاً يفكر به.

أننا لسوء الحظ لا نستخدم عقولنا بكامل طاقاتها، فتظل في بعض الاحين عاطلة عن العمل، لم تستخدم قط. وتفيد الأبحاث العلمية ان استعمال الانسان المتوسط لا يتجاوز نسبة 5 - 10 % من قوة عقله الكامنة التي وهبها الله له!!

المناقشة

1 - متى ينبغي للمرء ألا يتخذ قراراً؟ ولماذا؟

2 - ما الذي يجب ان يتفاداه المرء كي يتخذ قراراً قابلاً للتنفيذ؟

3 - ما الخطوات الاربع - بالترتيب - المطلوبة لعملية صنع القرار؟

4 - ما الخطوات الخمس - بالترتيب - التي يجب اتباعها في تطبيق اسلوب الابداع؟

5 - ما اهم الخصائص التي يجب ان تتوفر في المعلومات كي تكون ذات جدوى في صنع القرار؟ وما هي اقل تلك الخصائص اهمية؟

6 - بين الأهم ثم المهم من الخطوات اللازمة لانجاح جلسان التدفق الذهني

7 - هل حفظت آيتي القرآن المتعلقتين بالشورى؟

8 - لو افترض تشاور الرسول عليه السلام حول معركة احد في عصرنا الحاضر، ما اجدى وسائل الشورى وما اقلها فعالية؟ ولماذا؟

9 - ما الصلة بين الشورى والقيادة كما تم نقاشهما في هذا الدليل؟

التطبيق

توصلت باعتبارك نائباً لمسؤول النشر في الجمعية المركزية المتحدة الى اقناع عدد من الطلاب في جامعتك للاسهام في توزيع مطبوعاتت الجمعية. كانت الحملة ناجحة ولله الحمد. طلب منك بعض مسؤولي الجالية الاسلامية في المدينة المجاورة مساعدتهم في تنظيم حملة مشابهة تشترك فيها العناصر الطلابية نفسها. لا شك انك تود مساعدتهم لكنك تشعر أن العمل في الجالية المحلية اهم وانفع للامة عامة.

1 - ضع قائمة بالبدائل المقبولة التي يمكن دراستها.

2 - اعد نموذجاً لجمع المعلومات المطلوبة لتحديد خطة العمل.

3 - هل بإمكانك اتخاذ القرار بمفردك أم ستحتاج إلى إسهام آخرين معك؟ لماذا؟ وكيف؟

4 - ادرس الآثار المترتبة على قرارك والعوامل المختلفة التي تؤثر فيه، كالتطورات المستقبلية، والنوعية، والتكرار، مصنفاً تلك العوامل حسب أهميتها.

ιοπιοπιοπ

3

التخطيط

الحياة المنظمة هي القائمة على التخطيط

سبق الإشارة إلى أن التخطيط شرط للسير في الحياة بنظام وتجنب الفوضى والاضطراب في الحياة، وللتخطيط مبادئ وضوابط ودراسات توسع فيها المعاصرون توسعاً كبيراً وسأكتفي هنا بإيراد بعض المبادئ العامة السهلة التي يُمكن أن يستفيد الإنسان منها ويحاول أن يطور حياته بها مهما كانت ثقافته وإمكاناته، وإليك هذه المبادئ والإرشادات العامة.

1- لا تباشر التخطيط – وبخاصة في الأمور المهمة – إلاّ بعد الحصول على قدر كاف من الراحة والهدوء واعتدال المزاج والشعور بالثقة وعدم القلق والتوتر والإحباط ؛ لأن التخطيط يحتاج منك إلى جميع قواك الذهنية من تفكير وتذكر وخيال، وهذا لا يتأتى إلاّ عندما يكون الإنسان في الحالة الذهنية والنفسية والجسمية المناسبة لذلك، وهذا في الأحوال الطبيعية أماّ في الأحوال الاضطرارية فللضرورات أحكامها.

2- توفر المعلومات عن الواقع القائم وعن العمل الذين تسعى لإقامته وإيجاده ، فلا بد من الإلمام بالواقع وتوصيفه كما هو عليه من غير زيادة ولا نقصان ؛ لأن الواقع سيكون منطلقاً للمستقبل الذي تخطط له، والمراد هنا واقع العمل الذي تريد التخطيط له وتطويره وإنجازه لا واقع الحياة كلها فلذلك حديث آخر، ولا بد كذلك من إيجاد المعلومات التفصيلية عن العمل الذي يخطط له من حيث أهدافه ووسائله وفائدته ومدى الحاجة إليه.

3- تحديد الأهداف المراده من العمل الذي تخطط له وليكن تحديد الأهداف بالصورة التي سبق الإشارة إليها في مبحث سابق من مراعاة للأولويات وإيجاد للبدائل وتوازن وواقعية ووضوح وغير ذلك من الأمور.

4- معرفة وحصر ما تحتاج إليه من وسائل وإمكانات بشرية ومادية لتنفيذ خطتك وتحقيق أهدافك ومعرفة ما هو الموجود منها، وما هو غير المتاح الآن ؟ ، وكيف يُمكن إيجاده ؟ ، ويراعى في ذلك الوسيطة بين الإشراف والتقتير في المقدار ، وأن تكون الوسيلة مشروعة غير محرمة.

5- تحديد زمان ومكان تنفيذ العمل وإنجازه ، ويجب أن يكون تحديد هذين العنصرين واضحاً وضوحاً لا لبس فيه فإن لم يتم ذلك فستبقى الخطة ناقصة حتى يتم استكمال ذلك ، إذ لا بد لكل عمل في الحياة من زمان ومكان، ولا يمكن أن يتم بدونهما، وهذا يستدعي أن تحدد زمان ومكان ودور كل وسيلة من وسائل العمل، وكل مرحلة من مراحله.

6- تحديد من يقوم بتنفيذ العمل إما بتحديد عينه وشخصه سواء كان فرداً أو مجموعة أفراد أو بتحديد أوصافه المناسبة لهذا العمل ثم بعد ذلك يبحث عمن تنطبق عليه هذه الأوصاف ويسند إليه أمر تنفيذ العمل، إذ إن كل عمل يحتاج إلى إنسان فيه من المواصفات ما ليس فيمن يحتاجه العمل الآخر، فعمل الحدادة يحتاج إنساناً صفاته وخبراته غير من يحتاجه عمل التجارة، والزراعة تحتاج إنساناً تختلف صفاته عن صفاته من يصلح للحدادة والنجارة وهكذا.

<u>وقد يخفق التنفيذ لأسباب عديدة منها:</u>

أ – عدم حصر الاحتياجات بدقة وترك اكتشافها ثم توفيرها للمصادفات، فمثلاً لو أردت القيام برحلة عائلية أو مع بعض الزملاء وأخذت بعض لوازم الرحلة بدون حصر شامل لذلك وعند الوصول لمكان الرحلة تكتشف بعد كل فترة نقص شيء من احتياجاتكم وتضطر لركوب السيارة والذهاب لإحضاره، وهكذا دواليك حتى انتهت الرحلة القصيرة دون أن تستمتع بها، والسبب في ذلك عدم الدقة والشمول في حصر احتياجاتك وتوفيرها.
ب- عدم توزيع الوسائل والإمكانات على مراحل العمل توزيعاً صحيحاً فيقدم ما حقه التأخير ويؤخر ما حقه التقديم، وهكذا دواليك.
ج- عدم وعدم الأشياء والإمكانات عند تخزينها وحفظها في أماكنها المناسبة بصورة منظمة يسهل الوصول إليها عند الاحتياج لها كمن لديه مكتبة ثرية غنية بالكتب ولكنها غير منظمة وعند الاحتياج لأي كتاب تبذل جهداً ووقتاً في البحث عنه، وقد لا تعثر عليه بعد ذلك أيضاً.
د- تعقيد الخطة وعدم مرونتها وبساطتها مما يؤدي إلى صعوبة فهمها واستيعابها وبالتالي عدم القدرة على تنفيذها.
هـ- عدم الإيمان بالعمل والحماس له مما يحول العاملين إلى أناس تقليديين يكتفون بالصورة الظاهرة من العمل.
و- عدم قدرة العاملين على ممارسة العمل لعدم وجود التدريب الكافي.
ز- الانقطاع عن العمل وعدم الاستمرار فيه إلى نهاية على مقتضى الخطة.
7- كذلك يجب أن تشتمل الخطة على بيان من يقوم بالإشراف على تنفيذ العمل، ومهمته هي متابعة من ينفذ والتأكد من أنه التزم بالخطة الموضوعة له، وكذلك مساعدته في تجاوز ما قد يعرض له من عقبات لم تكن في الحسبان وتوفير ما يحتاجه من إمكانات مادية وبشرية لتنفيذ العمل المناط به، وقد يكون المخطط هو المنفذ وهو المشرف أيضاً، وقد يكون لكل عمل منها جهة مختلفة عن الأخر وبخاصة في الأعمال الكبيرة.
ويُمكن أن يستفاد في تخفيف الأعباء حينئذٍ عمن يقوم بالتنفيذ والإشراف عن طريق التفويض للآخرين، وسيأتي الحديث عن ذلك بصورة أكثر تفصيل إن شاء الله.
8- تحديد طريقة التقويم وكيفية إعداد التقارير عن التقدم في العمل ومدى توافق ذلك مع الخطة والفترة الزمنية المحددة لكل مرحلة من مراحل العمل، وبيان معايير الإنجاز التي على أساسها يقاس النجاح أو الفشل في العمل.

وهذه المعايير ترتكز على أربعة أمور هي :
أ) مقدار الكمية المنفذة من العمل.
ب) جودة ما نفذ من كمية.
ج) مقدار الجهد والتكلفة المادية المبذولة في هذه الكمية.
د) مقدار الزمن الذي استغرق في إنجاز هذا المكنية فمثلاً لو نفذ من العمل ما نسبته 30% في فترة زمنية تبلغ 50% من زمن التنفيذ وبتكلفة تبلغ 40% من تكلفة العمل، فالعمل يحكم عليه بالفشل حينئذٍ ولا بد من تدارك النقص في ذلك.
وكذلك لا بد من تحديد الجهة التي يسند إليها إعداد تقارير التقويم والإنجاز.
والخطة الناجحة هي التي تجيب على الأسئلة التالية:
أين نحن الآن ؟ ولماذا ؟ وأين يجب أن نكون ؟ وكيف ؟ ومتى يكون ذلك ؟ ومن سيقوم به ؟

نموذج تخطيط لشأن عائلي :

1- موضوع الخطة : ميزانية المنزل.

2- هدف الخطة:

أ- ضبط عملية الصرف على العائلة بطريقة متوازنة تتناسب مع الدخل المتوفر للعائل.

ب- شمول الانفاق على جميع الاحتياجات.

ج- ترتيب النفقة حسب الأوليات.

3- عدم أفراد العائلة 10

أ) عدد الأطفال 5

ب) عدد الطلاب 3

ج) عدد النساء 1

د) عدد الرجال 1

4- المدى الزمني للميزانية 3 شهور.

5- المبلغ المتوفر للميزانية خمسة عشر ألف ريال. (15000).

6- عناصر صرف الميزانية:

أ) الضروريات وتبلغ نسبتها 80% من الميزانية ومقداره 12000 ريال موزعة كالآتي:

الطعام وتبلغ نسبته 35% من الميزانية ومقدارها 5625 ريال.

الشراب: وتبلغ نسبته 5% من الميزانية ومقدارها 750 ريال.

الملابس وتبلغ نسبتها 10% من الميزانية ومقدارها 1500 ريال.

العلاج : وتبلغ نسبته 7% من الميزانية ومقدارها 1050 ريال.

السكن: وتبلغ نسبته 15% من الميزانية ومقدارها 2250 ريال.

الطاقة من غاز وكهرباء ونسبتها 5% من الميزانية ومقدارها 750 ريال.

الاحتياجات المدرسية ونسبتها 3% من الميزانية ومقدارها 450 ريال.

فيكون مجموع ما سينفق على الضروريات 80% من الميزانية ومقدارها 12000 ريال.

ب) الكماليات وتبلغ نسبتها 20% من الميزانية ومقدارها 3000 ريال موزعة كالآتي:

الضيافة: وتبلغ نسبتها 8% من الميزانية ومقدارها 1200 ريال.

الهدايا: وتبلغ نسبتها 4% من الميزانية ومقدارها 600 ريال.

الهاتف: وتبلغ نسبته 4% من الميزانية ومقدارها 600 ريال.

أجور التنقلات : وتبلغ نسبته 4% من الميزانية ومقدارها 600 ريال.

فيكون مجموع ماسينفق في الكماليات 20% من الميزانية ومقدارها 3000 ريال.

7- من يقوم بعملية صرف الميزانية : ربة المنزل.

8- من يقوم بالإشراف والتقويم : رب المنزل.

9- فترات المراجعة والتقويم : كل خمسة عشر يوم.

ماهي الملحوظات على هذه الميزانية ؟ :

المتأمل في هذه الخطة لميزانية منزل دخله الشهري خمسة آلاف ريال يظهر له عليها بعض الملحوظات، وهي :

أ- عدم تخصيص مبلغ للأعمال الخيرية.

ب- عدم أدخار أي مبلغ للطوارىء والمشاريع المستقبلية كشراء سيارة مثلاً.

ج- عدم تخصيص أي مبلغ للكتاب والشريط وما يشابهها مما له صلة بالناحية العلمية والثقافية في حياة الأسرة، وعلى هذا فلا بد من إعادة النظر في الميزانية لاقتطاع بعض المبالغ من بنودها المذكورة أو توفير مبالغ إضافية لهذه الثلاثة الأمور.

* * *

مبادىء التخطيط

أولاً: ما التخطيط ؟
ثانياً: عناصر التخطيط
أ ـ الدوافع
ب ـ الوقت
ج ـ السلطة
رابعاً: التخطيط من خلال
مبدأ « الإدارة بالأهداف »
أ ـ التجهيز
ب ـ القرار
ج ـ الاتصال
د ـ الضبط
خامساً: فعاليّة التخطيط
أ ـ الاعتبارات السابقة
ب ـ التخطيط المركزي والتخطيط اللامركزي
سادساً: خطة العمل السنوية
سابعاً: ملف التخطيط ـ الأسئلة الثمانية
ثامناً: الأهداف
أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:
l تعريف التخطيط ودوره في إدارة الأعمال.
l التمييز على العلاقات المتداخلة بين مستويات التخطى.
l إعداد الخطط بما في ذلك خطط العمل السنوية.

أولاً: ما التخطيط ؟

التخطيط هو نوع من « ارتكاب الخطأ على الورق » أى قبل الشروع في التنفيذ وتحديد المسار من مرحلة إلى أخرى. وقد يعرج المرء في طريقه إلى الهدف على منعطفات وطرق جانبية متعددة، وإذا لم يتم ضبط وتسديد اتجاه المسير، فقد لا يصل المرء إلى هدفه بتاتاً أو قد يصل إلى مكان آخر غير المكان الذي كان يقصده. إن التخطيط ـ مع الرقابة ـ يتيح للمرء أن يحافظ على السير في الاتجاه الصحيح.

وفي هذا الصدد يصدق المثل القائل: إن الفشل في التخطيط كالتخطيط للفشل. فأذا فشلت أن تخطط فقد خططت للفشل!

ثانياً: عملية التخطيط

يتسم التخطيط بأنه عملية متتالية ومتداخلة، ويفقد معناه إذا ما اختل هذا التتابع أو انعكس اتجاه سير العمل.
والتخطيط هو عملية تجميع المعلومات وافتراض توقعات في المستقبل من أجل صياغة النشاطات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. وهو يضمن ارتباط النشاط بالأهداف، وذلك بتوجيه الجهود نحو الوصول إلى النتائج المرجوة.
كما يبيّن التخطيط مدى الحاجة إلى التغيير في المستقبل ويضع الأسس الضرورية للضبط والتوجيه، فيجّنب نتائج العمل الانحراف عن الهدف المحدد لها ويشجع على الانجاز ويبنى على الشمولية في تصور المشاريع وتنفيذها، كما يضمن الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد.
ومن وجهة نظر سلوكية كذلك، يغدو التخطيط عاملاً من عوامل تقوية التزامنا بالإسلام وذلك من خلال ممارسة الشورى بكل أشكالها ومعانيها.

ثالثاً: عناصر التخطيط

أ - الدوافع

التخطيط وظيفة من وظائف القيادة سواء فيما يعلق بالمستقبل القريب أو البعيد. ويُعرفُ التخطيط بعيد المدى الهادف إلى دفع المنظمة نحو غايتها الاسمي بالتخطيط الاستراتيجي، بينما يعرف التخطيط قصير المدى الهادف إلى تحديد مسار أعمال محددة ذات نتائج قريبة، بالتخطيط التكتيكي أو التخطيط الحركي.
وترسم الخطط الإستراتيجية أولوية التنظيم وتوجهاته الأساسية، وهذه الخطط هي نتاج قرارات نظامية مستقرة، اتخذت بقدر كبير من المعرفة ودراسة نتائجها المستقبلية والإعداد والتمحيص، آخذة في الاعتبار العوامل والظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.
أما الخطط التكتيكية فتختص بنشاطات أو مشاريع محددة لا يزيد مداها عن سنة واحدة بينما يمتد مدى عمل الخطط الإستراتيجية إلى ما يزيد عن خمس إلى عشر سنوات.

ب - الوقت

التخطيط مرتبط بالوقت ودالة فيه لأنه يترتب على قرارات للتحرك الذي يؤدي إلى نتائج محددة في المستقبل. ويمكن للمرء أن يخطط على مدى شهر أو سنة أو عقد كامل من الزمن، إلا أنه كلما طالت مدة الخطة كان الجهد المطلوب للتخطيط أكبر. وتمثل خطة أي عمل سلسلة من النشاطات الواجب القيم بها لتحقيق هدف معين، ويمكن تصنيف الخطط حسب الفترة الزمنية كما يلي:

أ - خطط قصيرة الأجل.
ب - خطط متوسطة الأجل.
ج - خطط طويلة الأجل.

وينبغي تكامل الخطط القصيرة الأجل في إطار الخطط الطويلة الأجل، كما ينبغي تقسيم الخطط الطويلة الأجل إلى عدد من الخطط القصيرة الأجل. ويعدّ التوفيق بين هذه الخطط من العوامل الضرورية لتحقيق الفائدة المثلى من الموارد البشرية والمادية المخصصة لتنفيذ الخطط.

1 - الأهداف

تعرف الخطط الطويلة الأجل أيضاً بالخطط الإستراتيجية وهي تغطي فترة ما بين خمس إلى عشر سنوات. ومن العناصر الهامة في التخطيط الطويل الأجل وضع الأهداف وتحديدها. وسنتعرض هنا بإيجاز إلى ماهية الأهداف التنظيمية.
الهدف التنظيمي هو الذي تصبو المنظمة إلى تحقيقه كغاية ومستوى، وهو يتأثر إلى حدّ ما بأهداف القيادة المنتخبة وبأهداف كوادر التنظيم وأهداف المجتمع وطموحاته ككل. تستند أهداف أي منظمة إسلامية إلى تعاليم القرآن والسنّة وتقوم على ممارسة الشورى بين الاعضاء.
2 - الخطط طويلة الأجل أو الخطط الإستراتيجية :
على اللجنة التنفيذية عند وضع الخطط الإستراتيجية دراسة نوعين من الافتراضات:
أ - افتراضات تتعلق بالعوامل التي لا يمكن التحكم بها أو السيطرة عليها، مثل التوجهات السكانية والقضايا السياسية، وما إلى ذلك.
ب - افتراضات تتعلق بالعوامل التي يمكن التحكم بها أو السيطرة عليها، مثل مخصصات الميزانية وأولويات الدعوة، وما إلى ذلك.
ويتلخص أسلوب صياغة الخطط الإستراتيجية في تجميع المعلومات التي تشكل الخلفية العامة وتحليلها وتقويم العوامل البيئة التي لها علاقة بأهداف المنظمة، ثم استعراض موارد المنظمة ووضع البدائل الإستراتيجية وتحديد الخيار أو الخيارات الأساسية البديلة التي تحقق الأهداف المنشودة.
بمجرد الانتهاء من صياغة الخطط الإستراتيجية، يتجه العمل إلى وضع خطط متوسطة الأجل تغطي فترة عام أو عامين. ومن المهم هنا أن تنبثق الخطط المتوسطة الأجل انبثاقاً منطقياً من الخطط الطويلة الاجل. فالمنظمة التي تهدف إلى إنشاء مركز إسلامي مثلاً كخطة طويلة الاجل يمكن أن تضع خطة متوسطة الأجل، لجمع الأموال اللازمة لتأسيس المركز، وهي خطوة منطقية وضرورية في برنامج تنفيذ الخطة الطويلة الأجل.
3 - الخطط قصيرة الأجل أو الخطط التكتيكية :
تُهيىء الخطط التكتيكية أو قصيرة الأجل التوجيهات اللازمة لبرامج العمل من سنة إلى أخرى، كما ترسم المنهج التدريجي المطلوب إتباعه في التنفيذ. ويقدم التخطيط التكتيكي في دعمه التخطيط الاستراتيجي كافة التفاصيل والخطوات المستقبلية. فالمنظمة التي تسعى لتأسيس مركز إسلامي كخطة طويلة الأجل تصاحبها خطة متوسطة الأجل لجمع الأموال اللازمة، قد يضع خطة قصيرة الأجل لاعداد تصميم معماري للمركز وعمل ميزانية تقديرته، وتوفير الإمكانات المطلوبة لجمع الأموال.
كما يمكن تقسيم الخطط القصيرة الأجل نفسها بناءً على أهداف محددة جداً أو إلى مجموعة خطط عاجلة تتراوح مدّتها في العادة ما بين يوم إلى ثلاثين يوماً. وعليه، يكون العمل الفوري المطلوب في المثال السابق هو إيجاد المهندس المعماري المناسب والاتصال به والاتفاق معه على تكاليف إعداد التصميم، كما ينبغي تكليف شخص بإعداد المطبوعات الخاصة بحملة جمع الأموال.
ج - السلطة
التخطيط مظهر من مظاهر السلطة، وعلى المخطط أن يضع الخطط للمنظمة كلها ولكل قسم من أقسامها على حدة مع تحقيق التنسيق الكامل بينها. وتتم مهمة التخطيط بطريقتين:

الأولى: من القمة إلى القاعدة: إذ يحدد الفهم الجيد لرسالة المنظمة إطار أولويات التخطيط ويم توصيل هذه المعلومات لجميع الوحدات للاستعانة بها على تحديد مسار العمل.
الثانية: من القاعدة إلى القمة: حيث يحدد الفهم الواضح لاحتياجات الأعضاء وأدوارهم أنواع النشاطات والمهام المناسبة على مستوى القاعدة وتتم بلورة ذلك في خطة.
رابعاً: التخطيط من خلال مبدأ « الإدارة بالأهداف »
نقدم في ما يلي ما يعرف بطريقة الإدارة بالأهداف وهي - بكل بساطة - تدور حول « من » سيقوم ب « ماذا » و « كيف » و « متى ». ويشتمل التخطيط بالأهداف على أربع خطوات أساسية هي: الإعداد والتجهيز، واتخاذ القرار، وإبلاغ من يعينه القرار، ثم التحكم والضبط.
أ - الإعداد والتجهيز
على المنظمة القيام بالخطوات التالية أثناء مرحلة الإعداد والتجهيز للخطة:
1 - بين الأهداف بأقصى قدر ممكن من الوضوح والتحديد وتجنب العموميات.
2 - جمع الحقائق بأقصى قدر ممكن من الوضوح والتحديد وتجنب العموميات.
3 - التشاور مع كل من له علاقة بوضع الخطة أو بتنفيذها بشكل مباشر أو غير مباشر والتشاور أيضاً مع أهل العلم والفكر وذوي الاختصاص ممن ليست لهم علاقة بالخطة.
ب - اتخاذ القرار
على المنظمة في هذه المرحلة اتخاذ الخطوات التالية:
1 - تحليل جميع المعلومات ووضع التصورات المحتملة بكافة نتائجها الممكنة دون التقيد بالمجددات المالية أو غيرها في هذه المرحلة.
2 - تطوير مسارات بديلة للعمل يؤدي كل منها إلى تحقيق الأهداف المنشودة.
3 - تقويم البدائل المطروحة واختيار أفضلها، ودراسة مدى توافر الموارد (الحالية والممكنة)، والفوائد التي ستعود على المجتمع (أقصاها وأدومها)، والإطار الزمني (المتوقف على المحددات البيئية).
4 - وضع معايير وقياسات واقعية ومجدية وقابلة للتطبيق.
ج - تتم عملية الاتصال في إطار عملية التخطيط بعد إقرار خطة محددة نهائية، وذلك وفق الخطوات التالية:
- حدَّد بالضبط كل من ستكون له صلة قريبة أو بعيدة بالخطة، والاستفادة من المعلومات التي تم جمعها حول الجمهور المعني بالخطة.
2 - اختر ونفّذ أفضل الطرق لتبليغ المعنيين بالخطة.
3 - تأكد من فهم من له علاقة بالموضوع للخطة وقبوله لها مع السماح بشيء من المرونة في تنفيذ مهامهم المختلفة.
د - الضبط
تضم هذه المرحلة من عملية التخطيط الخطوات التالية:
1 - تحديد نقاط ومعالم على الطريق تعين على تقويم برامج العمل من حين لآخر والاطمئنان على سلامة سير العمل في الاتجاه المؤدي إلى أهداف المنشودة.
2 - مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة، مع التمييز بين الأخطاء المترتبة على العوامل الطبيعية التي لا يمكن التحكم فيها، وتلك الناتجة عن التنفيذ المعوجّ للخطة.

3 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما دعت الضرورة، بما في ذلك إعادة تحديد الأهداف إذا ثبت عدم جدواها، وتغييرها إذا أصبحت غير ممكنة التحقيق، أو تغيير الخطة بكاملها إذا كانت هناك دواع لذلك. إن التصحيحات أفضل من الكوارث التي يمكن أن ينتهي إليها العمل.

خامساً: فعالية التخطيط

أ - الاعتبارات السابقة

عندما تتم صيغة خطة العمل مسبقاً عن وعي وبصيرة والتزام تصبح مؤهلة لان تحدد مسار العمل كله طوال العام. كما ينبغي أن تحد من ضرورة اللجوء إلى أسلوب « التخطيط من خلال أزمات » المضيع للوقت والموارد البشرية والمالية.

ولتحقيق النتائج المرجّوة، يجب أن تخضع الخطة للمتابعة وتقويم مدى تطابقها مع الغايات الكبرى مرة كل ثلاثة أشهر.

كما يجب أن تخضع كل دراسة تسبق التخطيط للاعتبارين التاليين اللذين قد يبدوان للوهلة الأولى متضاربين، وهما:

1 - لا يمكن التخطيط لعمل ما خارج ما تسمح به الموارد السنوية المخصصة.

2 - لا يمكن التخطيط لعمل ما خارج ما تسمح به الموارد السنوية المخصصة.

ب - التخطيط المركزي والتخطيط اللامركزي

يكون التخطيط إمّا مركزياً أو لا مركزياً. ويتم التخطيط المركزي في هيئة هرمية الشكل، يحدد فيها المسؤول الأول الأهداف للهيئة التنفيذية، ويستعرض المعايير والنتائج المتوقعة، ويوفر المعلومات واحتياجات التدريب والإعداد، ويشرح الإجراءات المتبعة ويطور ويحسن طرق العمل الراهنة، ويقوم على تنفيذ النظام، ليضمن قيم كل عضو بدوره في تنفيذ الخطة.

أمّا في التخطيط اللامركزي، فإن الرئيس وأعضاء الهيئة القيادية يتشاورون مع الأعضاء في مختلف مراحل التخطيط والتنفيذ، وتكون المعلومات والاستفادة منها في هذه الحالة متاحة للجميع. كما يكون التدريب نوعاً من التعليم ويتم في مواقع العمل ذاتها، ولا يطرد عضو من المنظمة لارتكابه خطأً ما، بل يتم تشجيعه للتعلم من أخطائه.

مواصفات الخطة الفعَّالة

1 - التحديد في الخطط شرط أسياسي لتحفيز الأعضاء على العمل والمشاركة.

2 - يجب أن يكون محور الخطة هو العمل، وينبغي الاعتدال بين عسر العمل ويسره، ويجب صيغة الخطط بلغة سهلة الفهم على من يولّون تنفيذها.

3 - يجب أن تكون الخطط مرنة، خاصة عند كثرة العوامل التي يصعب التحكم فيها أو السيطرة عليها.

4 - يجب أن تتفق الخطط مع أهداف الأمة بصفة عامة.

العلاقة بين عامِلَي الزمن والمال

أ - التأخر في كتابة الرسائل بحيث يتعذر إرسالها ببريد الدرجة الثانية أو الثالثة يترتب عليه إرسالها ببريد الدرجة الأولى وبتكاليف أعلى.

ب - التأخر في إرسال الدعوات لحضور نشاط معين يترتب عليه شراء تذاكر سفر بتكاليف أعلى وذلك لفقدان مزيّة التخفيض التي تقدمها شركات الطيران بناء على شروط أو خلال فترات معينة.

أفكار مفيدة للتخطيط الفعال

1 - الخطط التي تنفذ فعلاً هي التي يشارك فى إعداد أفراد مسؤولون عن تنفيذها.

2 - يجب أن يكون لدى جميع المساهمين في التخطيط قدر من الفهم المشترك للعالم ونظرة موحلة للحاضر والمستقبل.
3 - إن مستوى الأداء لدى المخططين يكون أفضل إذا ما اهتموا بالقضايا أكثر من اهتمامهم بالوسائل، وركزوا على جواهر الأمور (ماذا) أكثر من تركيزهم على شكلياتها (كيف)، لان هذه سيأتي دورها فيما بعد.
4 - ينفر أغلبية الناس من التخطيط لان الخطة توجد التزاماً ينبغي الوفاء به، ولهذا فعلى مسؤول التخطيط أن يؤجل تحديد مهام تحقيق الأهداف المستقبلية حتى يكون لدى مجموعة التخطيط الحماسة الكافية للعمل.
5 - حيث أنه لا يمكن تطبيق سوى عدد محدود من الاستراتيجيات في آن واحد، فمن المهم تحديد الأهداف الأساسية وإعداد القدر المناسب من الاستراتيجيات لتحقيقها.
6 - رغم فوائده الكبرى، كثيراً ما يعرض التخطيط إلى الإهمال بسبب ما يتطلبه من جهد ذهني ودأب وتفكير أصيل.
7 - للاستفادة من التخطيط تذكّر دائماً الترتيب التالي: خطِّط، نفِّذ، راجع.
8 - يجب وضع الخطط في الإطار الذي تسمح به المحددات الزمنية والبشرية والمالية والقيمة.

سادساً: خطة العمل السنوية

خطة العمل وثيقة ترسم مسار المنظمة خلال فترة معينة. وتقع مسؤولية إعداد هذه الوثيقة، في إطار هيكل تنظيمي له لجنة تنفيذية وأمانة عامة دائمة، على مسؤول الأمانة بالتشاور مع رئيس اللجنة التنفيذية، الذي يتحمل المسؤولية النهائية عن إعداد خطة ناجحة، وتقديمها للّجنة التنفيذية للموافقة عليها، ثم التأكد من تنفيذها.
وأهم عنصر في خطة العمل هو تحديد مواعيد بداية كل نشاط في الخطة ونهايته. ويمكن تحديد ذلك بتقدير الفترة الزمنية المطلوبة لكل نشاط وتحديد دوره في خطة الوحدة، و من ثمَّ تعيى موقعه في الجدول الزمني. وينبغي أن تأخذ هذه العملية في الحسبان مدى توافر العنصر البشري والمعدات المطلوبة، وتحديد المعالم الرئيسية في تحقيق كل نشاط من أنشطة الخطة.
كما يجب إعداد مسوّدة نهائية للخطة على أساس تكامل خطط الوحدات، وعلى كل ممثل إقليمي إعداد خطة إقليمية من مجموع خطط الوحدات في إقليمه، وعلى كل مسؤول قطاع إعداد خطة للإدارة آخذاً في الاعتبار الخطط الميدانية. يأتي بعد ذلك دور منسق التخطيط في مركز المؤسسة الرئيسي كي يحقق التكامل المطلوب بين جميع هذه الخطط من أجل إعداد المسودة النهائية للخطة.
يعتمد هذا المشروع بعد مراجعته وموافقة أعلى جهاز مسؤول في الهيئة ويصبح هو الخطة السنوية الرسمية لها.

سابعاً: ملف التخطيط - الأسئلة الثمانية

مفاهيم التخطيط وأساليبه قابلة للتطبيق على مجموعة متنوعة من الحالات، وسنقوم هنا باختيار حالتين مختلفتين في الوقت والظروف كمثالين لتوضيح هذه الفكرة. ويوضح التعليق الوارد في نهاية كل مثال كيفية استخدام نظام الثمانية والاستفادة منه في تحديد مهام التخطيط ومتطلباته.

للتعرف على كيفيع إعداد خطة عمل، ينبغي الرجوع إلى « ملف التخطيط » الذي يحتوي على الأسئلة الثمانية، وهي التي يجب أن تتم الإجابة عنها من قبل كل مخطط. هذه الأسئلة هي:

س 1 : ما هدف مهمة التخطيط؟
س 2 : لماذا كان هذا الهدف ذا قيمة؟
س 3 : من سيقوم بالتنفيذ ومن الذين تستهدفهم الخطة؟
س 4 : كيف سيتم تحقيق الهدف وتقويم النتائج؟
س 5 : متى يكون التنفيذ أكثر فعالية؟
س 6 : أين يكون الحدث أو النشاط أكثر فعالية؟
س 7 : ما هي التكاليف البشرية والزمنية والمالية اللازمة لإنجاح الخطة؟
س 8 : ما الفائدة التي تهدف الخطة إلى تحقيقها بشكل عام؟

وأخيراً، يجب التأكد من تكامل جميع خطط الوحدات المحلية وبرامج نشاطاتها المقبلة ضمن الخطة المركزية الرئيسة.

موقف عملي

هل الأولوية للعمل أم للعلاقات الشخصية؟

يبدي الناس عموماً نوعى من السلوك الحركي، يركز أحدهما على الأهداف والعمل من أجلها بغضّ النظر عن الأشخاص، ويعطي الآخر الأولوية لإرضاء الناس أكثر من تحقيق الأهداف. والأسلوب المثالي في العمل هو تحقيق الأهداف وإرضاء الأفراد في الوقت نفسه، لكن تنفيذ ذلك أمر عسير المنال ومن النادر تحقيقه على مدى قصير. وهنا تبرز الحاجة إلى الحكمة الجماعية التي تنشأ من خلال التشاور لتحقيق الاعتدال في العمل والوصول إلى الأهداف مع المحافظة على العلاقات الجيدة بين الأفراد. وعليه، فإن التفاني في العمل والإخلاص لله سبحانه وتعالى شرط أساسي في هذا الصدد، كما أننا في حاجة إلى حكمة كل من لديهم الخبرة في التنفيذ.

حالة أولى: إعداد القيادات الطلابية

1 - س 1 : ما هدف التخطيط في هذه الحالة؟
مثال : الهدف هو تدريب قيادات طلابية على رفع مستوى الأداء.
2 - س 2 : لماذا كان هذا الهدف ذا قيمة؟
مثال : للحاجة الملحة لزيادة فاعلية المؤسسات التي سيقودونها.
3 - س 3 : من هم منفذو الخطة ومن جمهورها ؟
مثال : المركز الرئيس للاتحاد الإسلامي لأمريكا الشمالية والمسؤولون في كل من اتحاد الطلبة المسلمين ورابطة الشباب المسلم العربي وجمعية الدراسات الإسلامية الماليزية وفروعها.
4 - س 4 : كيف سيتم تحقيق الأهداف؟
مثال : عن طريق مخيمات التدريب القيادي والقراءات المركزة ذات الصلة بالموضوع.
5 - س 5 : متى يكون النشاط أو الحدث أكثر فاعلية؟
مثال : شتاء عام 1995 أثناء العطلة الدراسية.
6 - س 6 : أين يكون النشاط أو الحدث أكثر فاعلية؟

مثال : في مقرر الاتحاد الإسلامي في أمريكا الشمالية بولاية إنديانا.
7 - س 7 : ما التكاليف البشرية والزمنية والمالية؟
مثال : المطلوب لجنة من خمسة أشخاص تعمل لمدة خمس ساعات في الأسبوع على مدى خمسة أسابيع بتكليفة إجمالية قدرها 500 دولار.
8 - س 8 : ما الفائدة التى ستعود من هذا العمل؟
مثال : رفع مستوى الخدمات والدعوة في المناطق.

ملخّص المهمة:

السعي إلى تدريب قيادات طلابية لتحسن أدائها وزيادة فاعلية المنظمات التي تضطلع برئاستها، سيتم تدريب هذه القيادات على برامج معينة في شتاء عام 1995 في مركز الاتحاد الإسلامي لأمريكا الشمالية.

المطلوب تكوين لجنة من خمسة أعضاء للعمل لمدة خمس ساعات في الأسبوع على مدى خمسة أسابيع بتكليفة 500 دولار لأداء هذه المهمة. الفائدة المرجوة من هذا النشاط رفع مستوى الخدمات والدعوة الموجهة للأمريكان في مناطق تلك المنظمات.

حالة ثانية: سفينة نوح عليه السلام

1 - س 1 : ما هدف التخطيط في هذه الحالة؟
مثال : الهدف نقل مجموعة من الكائنات الحية إلى مكان آمن.
2 - س 2 : لماذا كان هذا الهدف ذا قيمة؟
مثال : لأنه يحافظ على استمرار الحياة والعبادة على الأرض بعد الفيضان.
3 - س 3 : من القائم على التخطيط ومن المستفيد منه؟
مثال: النبي نوح عليه السلام ومن آمن معه ومجموعة أزواج من المخلوقات.
4 - س 4 : كيف سيتم تحقيق الهدف؟
مثال : باستخدام وسيلة نقل بحرية.
5 - س 5 : متى سيكون العمل أو الحدث أكثر فاعلية؟
مثال : عند بداية الفيضان مباشرة.
6 - س 6 : أين سيكون النشاط أكثر فاعلية؟
مثال : فى ضاحية شرقي المدينة
7 - س 7 : ما تكاليف العمل من موارد بشرية ومالية زمنية؟
مثال : أن يتفرغ للعمل نوح عليه السلام وعدد من المؤمنين للعمل التطوعي لفترة أسابيع عدة، وبذلك لن تزيد النفقات عن ثمن المواد المطلوبة لبناء السفينة.
8 - س 8 : ما المنفعة التي ستتحقق من هذا العمل؟
مثال : عمارة الأرض بالحياة البشرية والحيوانية الخاضعة لله سبحانه وتعالى.

ملخص المهمة:

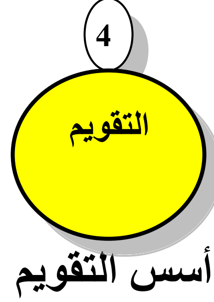
كان المطلوب من نوح عليه السلام والمؤمنين معه استخدام وسيلة من وسائل النقل البحري لنقل مجموعة من الكائنات الحية إلى بَرّ الأمان كي تستمر الحياة على الأرض بعد مجيء الطوفان. تفرغ نوح ومن معه لهذا العمل لعدة أسابيع بتكاليف لا تزيد عن كلفة المواد المطلوبة لصنع السفينة. ثمرة هذا العمل عمارة الأرض بالبشر والحيوانات كي يعبدوا الله سبحانه وتعالى ويسبحوه.

ثامناً : الأهداف

الأهداف هي العملة الأساسية للتخطيط، أي أن التخطيط موجّه نحو تحقيق الأهداف. فإذا كانت الأهداف غير مرغوب فيها أو غامضة، فلن يتمكن التخطيط مهما كان حجمه من الوصول إليها.
فتوثيق الأهداف إذاً ليس مجرد واجب روتيني، بل العامل الفاصل بين النجاح والفشل. ولكي نفهم كيفية إعداد قائمة جيدة بالأهداف يمكن أن نتصورها مخلوقاً حياً.
إن قلب مجموعة الأهداف هو فعل «اعمل» ورأسها يتمثل في «حامل المسؤولية» الملهم الذي يدفع بالعمل ويقوم به، وجسم الأهداف هو التكاليف «بالمال والوقت وجدول المواقيت».
أما الساقان فهما «نتائج نهائية تخضع لمقاييس مناسبة» تصل بصاحب العمل المسؤول إلى مبتغاه.
ونورد في ما يلي بياناً بالتركيب الداخلي لمنظومة الأهداف وقائمة بعناصر تحليلها:
منظومة الأهداف المكتوبة
قائمة لتحليل الهدف المكتوب
لتحليل الأهداف المكتوبة، يرجى النظر في الأسئلة التالية، ثم الإجابة بـ«نعم» أو «لا».
وعلامة الأداء الناجح أن تكون كل إجاباتك بـ«نعم» وإلا فعليك مراجعة نفسك في المواضع التي أجبت فيها بـ«لا».
يمكنك إضافة أسئلة اخرى في الخانات الشاغرة أدناه.
سؤال: هل تبين لائحة الأهداف... نعم - لا؟ إذا كانت الاجابة لا: فما الذي يجب عليك عمه؟
ما الهدف بالتحديد وبوضوح؟
هل يمكن قياس الهدف؟
ما هو العمل المطلوب؟
ما الذي سيحققه الوصول إلى الهدف؟
من يتحمل مسؤولية العمل؟
متى ينبغي القيام به تماماً؟
ما هو المنهج الذي يمكن به تحقيق الهدف؟
ما مبررات تحقيق الهدف؟
ما تفصيلات الموارد اللازمة لتحقيق الهدف؟
من يتولى التنسيق بين جوانب الخطة المختلفة؟
ما معايير تقويم الانجاز؟
قائمة للتحقيق من نقاط الضعف في بين الأهداف
لتحليل الأهداف المكتوبة تحليلاً جيداً تأمل الأسئلة التالية ثم أجب عنها بـ«نعم» أو «لا».
ومؤشر الأداء السليم هنا أن تكون الإجابات بـ «لا»، وعليك مراجعة أدائك في موضوعات الأسئلة المجاب عنها بـ «نعم). بإمكانك إضافة أسئلة أخرى في الخانات الشاغرة.
هل تظن أن الأهداف... نعم - لا؟ إذا كانت الإجابة نعم فما الذي يجب عليك عمله؟
حدّدت بأقل مما يجب لاختبار الإمكانات المتوافرة؟
غير مناسبة أو غير ممكنة بسبب المبالغة في تقدير الإمكانات المتوافرة؟
لا توضح بالقدر الكافي إمكانات الشخص الذي وضعها؟
تركّز على الأساليب أكثر من تركيزها على المضمون؟

ليست محالة على شخص معين يتولى مهمة تحقيقها؟
لا يمكن تعديلها أو حذفها فيما بعد إن ثبت عدم جدواها أو إمكانية تحقيقها أو تناسبها مع الظروف والإمكانات؟

ιοπιοπιοπ



أسس التقويم

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على :
1- التعرف على دور التقويم في تسهيل تنفيذ الخطط.
2- اختيار الأنماط المناسبة للتقويم في مختلف الحالات.
3- استخدام أساليب مختلفة للتقويم.
4- تجميع بيانات ومعلومات للمراقبة.

أولاً: مقدمة

كثيراً ما تتفاوت آراؤنا وتختلف وجهات نظرنا حول مستوى الأداء، مما لا يعني بالضرورة قلة الاحترام بيننا، أو مناورة بعضنا بعضاً، لكنه يشير إلى اختلاف في التقويم، وهو نقص تجب معالجته بصورة آنية. فمن الواجب أن نقوّم أعمالنا بأساليب منظمة قبل أن نبدأ في

إصلاحها أو تصحيحها. فقد لا تكون الاستزادة أو مضاعفة الجهد الحلّ المطلوب في غياب تقويم حصيف، وذلك كصاحب المصنع الخاسر الذي يستمر في إنتاج معدات أكثر، أملا في تقليل خسائره، في الوقت الذي ترتفع فيه تلك الخسائر لارتفاع كلفة الإنتاج بما يفوق الداخل. ولا مجال للتعرف على هذه الحقيقة إلا بالتوقف ومراجعة التكاليف. وهكذا فقد آن الأوان لان نشرع في تقويم موضوعي لجهدنا كي نعرف حقيقة موقفنا، وإلا فسنظلّ عرضة للأهواء والعواطف تحركنا كما تشاء.

ويعرف التقويم بأنه آلية التغذية الاسترجاعية الأساسية التي تساعد على رفع مستوى الأداء، وسوف نتعرّض في هذا الفصل إلى ثلاثة مجالات للتقويم تشمل برامج المنظمة، وتقويم العاملين بها، وتقويم النشاطات التدريبية فيها.

ثانياً : تقويم البرامج ومراقبتها

يعد التقويم، في إطار إدارة البرامج جزءاً أساسياً من عملية أكبر تعرف بالمراقبة التي تمثل توأم عملية التخطيط. ففي الوقت الذي يحدد فيه التخطيط التزامات العمل لخدمة الانجازات المستقبلية، تضمن الرقابة تحقيق التنفيذ الفعال للخطط. وسواء تعلق الأمر بالنشاطات المحدودة أو البرامج العامة السنوية، فإن الخطة لا يمكنها أن تستمر إلا إذا حددت الأساليب اللازمة للرقابة على العمل وطريقة تنفيذها.

بإمكاننا أيضاً أن ننظر إلى الرقابة كآلية لكشف الانحرافات الهامة في نتائج العمل المنتظرة من برامج النشاط وتصحيحها. فالرقابة عمل إيجابي يهدف إلى التقدم بالعمل وليست وسيلة سلبية لتوجيه اللوم أو التهم ثم العقاب. كما أنها تهدف إلى إنجاز العمل وإزالة أي عوائق في طريق الوصول إلى الأهداف المتفق عليها، ومن شأنها أن تنظم الأداء الفعلي ليطابق الإمكانات الكامنة المتوفرة للعمل.

وتشمل الرقابة الخطوات التالية:

1 - تحديد مراحل تقدم العمل وتقويم الأداء.

2 - مقارنة النتائج بالتوقعات... والذي يؤدي الى

3 - التصديق على النتائج... أو إلى

4 - رفضها... ومن ثم

5 - اتخاذ إجراءات تصحيح بما يضمن الرجوع إلى الاتجاه السليم المطلوب.

لكن ما الدوافع التي تحتم تطبيق التقويم؟ هناك ثلاثة أسباب على الأقل نوردها فيما يلي:

1 - الحفاظ على الصالح من العمل أو تحسينه أو إلغاء ما سواه.

2 - إشعار العاملين بصواب أو خطأ أدائهم وإبداء الاهتمام والحرص عليهم.

3 - طمأنة الأطراف الخارجية المساهمة أو التي تدعم النشاط مادياً أو معنوياً على جدوى إسهامها ودعمها وذلك بالتأكيد على تحقيق العمل وخدمة أهدافه.

أ ـ عملية المراقبة :

من أهم عناصر الرقابة وضع المعايير والمقاييس التي تحدد العمل، وينبغي ما أمكن استخدام وسائل معينة للقياس والتقويم. فكلما اضطربت المعايير أو الموازين فقدت الرقابة فعاليها ودورها.

وتنقسم عملية الرقابة ـ بما فيها التقويم ـ إلى ثلاث مراحل:

1 - وضع المعايير ورصد الأداء الفعلي
لا بد للرقابة من معايير ومقاييس مطابقة لما ورد في بيان أهداف العمل. فإذا كان الهدف مثلاً خدمة المجتمع فلا بد من توفر إمكانية قياس حجم أو نوعية تلك الخدمة المطلوبة. وقد يكون من ضمن المقاييس المطلوبة تبيان عدد الحضور في المؤتمرات أو عدد الطلبات الواردة لاقتناء المطبوعات أو عدد من أصبحوا أعضاء أو عدد المشروعات الناجحة التي تم تنفيذها، ونحو ذلك.
2 - بيانات الأداء «الحقيقية» مقابل مستويات الأداء «المتوقعة».
مثلاً: هل تم تسجيل العدد المتوقع لحضور المؤتمر؟ وهل جرى استلام العدد المتوقع من الطلبات للكتب؟ وهل زادت العضوية بالمستوى المتوقع؟
3 - تصحيح أي انحرافات عن الأهداف الأساسية واتخاذ ما يلزم من إجراءات لذلك
إذا كانت إجابتنا عن أي سؤال في المرحلة الثانية أعلاه بالنفي فلا بد من رفع نتائج الوضع إلى المسئولين عن التخطيط كي يقوموا بتعديل الموارد البشرية والمادية المخصصة للعمل، أو تعديل الخطة نفسها. وعلينا بالتحديد أن نسأل أنفسنا عما إذا كنا قد قصرنا في تنفيذ جزء من الخطة أو إذا كانت أهدافنا الأصلية غير واقعية، وعما إذا كان الأمر يستلزم تكرار النظر في الأهداف أو إعادة بينها؟
هناك بالطبع من الفروقات ما هو مقبول إذا وقع ضمن حدود معينة داخل إطار الخطة ككل، وهناك انحرافات بسيطة قد لا تؤثر بشيء على نجاح العمل. ولذا ينبغي التركيز على الانحرافات المهمة والبارزة أكثر من غيرها.

ب ـ أنماط الرقابة

إن إعداد عمليات الرقابة ونشاطاتها جزء هام من أي منهج تخطيطي ناجح ويمكن مراقبة النشاط من خلال أحد العوامل التالية بمفرده أو من خلالها جميعاً:
1 - الكمية.
2 - النوعية.
3 - استخدام الوقت.
4 - التكاليف.
يمكن إدراج مواطن الخطأ والحاجة للرقابة تحت أحد العناوين التالية وهي من أكثر أسباب القصور في العمل:
1 - الخطأ البشري ونقص الإعداد.
2 - ظروف طارئة.
3 - تعطّل الأجهزة أو المعدات.
4 - عدم الوضوح في القرارات أو التوقعات.
عند الانتهاء من إعداد البرامج التخطيطية يمكن الاستعانة بجدول كالمبين أدناه لتحقيق مزيد من الفاعلية في الرقابة:
عوامل الرقابة ـ ما الأخطاء المتوقعة؟ ـ متى وكيف تكتشف الأخطاء؟ ماذا ستفعل للتصحيح؟ ومن سيفعل؟
الكمية
النوعية
التوقيت

الكلفة
كما يمكن تقسيم عملية الرقابة إلى مراحل ثلاث وهي: وقائية ومتزامنة وتقويمية.
1 - الرقابة الوقائية
يهدف هذا النوع من الرقابة إلى منع الانحراف قبل تسيير العمل، وتعرف أيضاً بالرقابة المبدئية أو التوقعية، لقيامها قبل الشروع في التنفيذ واشتمالها على النظر في تطوير السياسات والإجراءات والقواعد التي تضمن سلامة سير العمل. ولان العنصر البشري يعتبر أساسياً في العمل، فإن بالإمكان رفع قدرات الأفراد على العمل والعطاء، عبر التجنيد والتدريب والإعداد. ومن العوامل الهامة في ذلك ما يلي:
أ - التجنيد والتدريب
علينا أولاً أن نجند وندرب للعمل تلك العناصر التي يعكس مستوى تعليمها وخبرتها ملكاتها الشخصية والتزامها لبذل أقصى مجهود في العمل. بعد التجنيد، تبدأ برامج الإعداد آخذة بالاعتبار المستويات المتفاوتة من الاستعداد. ويمكن استخدام أساليب متنوعة للتعرف على الإمكانات القيادية المتوافرة لدى كل عضو جديد قبل تكليفه بأي مهام أو مسؤوليات. وفي إطار الرقابة الوقائية يجب استخدام الأساليب التالية أثناء التجنيد والتدريب:
1 - المقابلات غير الرسمية والمحادثات الهاتفية لمناقشة مواضيع مختلفة تتعلق بالنشاطات القائمة.
2 - التدريب المنظم قبل التكليف أو أثناء ممارسة العمل في مجال قيادة بعض المتطوعين مما يهيئ للمتدربين فرصة اختبار فهمهم وقدراتهم، ويمكّن الآخرين من التعرف على مدى التزامهم بالعمل إدارياً وأخلاقياً.
3 - مقابلات للمتابعة بعد المشاركة في عدد من البرامج التدريبية، للتعرف على مدى قوة الالتزام والاستعداد لتولي المسؤولية المقررة.
4 - التأكيد على ضرورة التزام جميع المتطوعين بالسلوك الإسلامي، لان الذي لا يعيش الإسلام لا يمكنه أن ينجح في الدعوة إليه، ففاقد الشيء لا يعطيه.
ب - تجديد الإيمان بالله
على جميع المتطوعين والعاملين في سبيل الله المشاركة في نشاطات جماعية تذكّرهم بالله وتتضمن أنشطة تربوية وروحية، وذلك بهدف تقوية شعورهم بالصفاء الروحي ومحاسبة أنفسهم وتقريبهم من الله سبحانه وتعالى وتذكر ثوابه وعقابه.
2 - الرقابة المتزامنة
تجري الرقابة المتزامنة أثناء تنفيذ الخطط، وتشمل توجيه الأنشطة ورصدها وتصويب مساراتها كلما لزم ذلك.
3 - الرقابة التقويمية
يتم خلالها تحليل البيانات المعلومات الواردة عن سير العمل الفعلي وتقويمها وذلك بهدف دفع العمل إلى الأحسن وتفادي أي انحرافات في النشاط المتوقع. ويعتمد هذا النوع من الرقابة على التجارب الماضية لتصحيح الانحرافات المتوقعة في المستقبل.
كما يتم في هذه العملية توفير معلومات تالية للتشغيل واستخدامها لتحديد الحاجة إلى الإجراءات التصحيحية. ولذا يجب مراجعة كل برنامج في إطار الأهداف التنظيمية وتقويم فعاليه في تحقيق تلك الأهداف. ولا بد في العمل العام من توافر إمكانية قياس الأهداف

وتدقيقها سواء من ناحية الكم أو الكيف، كي يمكن الرجوع إليها كمقاييس ومعايير لتقويم العمل.
ومن الأمور الممكن استخدامها كمعايير لتقويم برامج العمل عدد المتطوعين المشاركين والفترة التي يقضونها في العمل وعدد الأشخاص الذين تصل إليهم خدماتهم. كما تساعد الدراسات والمقابلات والاتصالات غير الرسمية مع الأفراد والهيئات في الميادين المختلفة على تحديد المجالات التي يحتاج الأمر فيها إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية.

ثالثاً : تقويم الأفراد :
يجب ألا يقتصر الاهتمام في البرامج الخاصة بالمتطوعين على البرنامج نفسه فقط، بل يجب الاهتمام أيضاً بتقويم الأفراد المعنيين به، بمن فيهم الأعضاء المتفرغون والمتطوعون والجمهور عموماً.
وفي تقويم أداء الأفراد، ينبغي استخدام الاعتبارات الخلقية الراسخة، كما ينبغي التكليف حسب الطاقة، كي لا تثبط الهمم، ولا بد من توافر الالتزام بالآداب السامية والقدرة على العطاء لتحقيق درجة أعلى من الفاعلية.
لقد كان عمرو بن معدي يكرب وطليحة بن خالد من أبرز المقاتلين في المعارك، لكن لا حظّ لهما من صفات الإدارة والحكم، وعندما أرسلهما عمر بن الخطاب رضي الله عنه لفتح العراق تحت إمرة النعمان ابن مقرن طلب منه ألا يوليهما أعمالاً إدارية لأنهما لا يتقنان إلا الحرب والمقارعة. وكان عمار بن ياسر من أكبر الصحابة مقاماً واحتراماً ووقاراً لتقواه لكنه لم يكن إدارياً أو ذا بصيرة في السياسة. وقد عيّنه عمر بن الخطاب والياً على الكوفة لمكانته الرفيعة إلا أنه سرعان ما أعفاه من هذه المسؤولية لأنه لم يكن بوسعه القيام بحقها.
وها هي بعض الأسئلة العامة التي تساعد في تقويم الأفراد:
1 - هل المجموعات التي خصص لها البرنامج راضية عنه؟ وهل تجده مفيداً لها؟
2 - هل يحظى البرنامج بدعم كاف من المسؤولين في القيادة ومن أفراد المجتمع؟
3 - هل للمتطوعين المشاركين القدرة على العمل معاً بشكل فعّال من أجل تنفيذ البرنامج المقرر؟ هل يدركون ماذا يتوقع منهم؟
4 - هل يلقى البرنامج من الملتزمين به حقه من الوقت على المستويين الفردي والجمعي؟

مَن يُقوِّمُ مَن ؟
أنه من الأفضل أن كل من يمسّه المشروع أن يشارك في التخطيط له، فمن الضروري أن يشارك أيضاً في تقويمه. ويشمل ذلك أعضاء اللجنة المكلفة بالبرنامج والعاملين بالمنظمة والمجتمع ككل.
وعلى رئيس لجنة التخطيط أن يتولى عملية الرقابة والإشراف على عمليات التقويم، وقد يكون تكليف مراقب خارجي أحياناً أكثر فاعلية في تقويم عمل الأفراد، ولا سيما عند بروز مشاكل تثير الخلاف بين العاملين في المنظمة، أو عندما يقابل البرنامج بعدم الرضى من قبل المجتمع. إن استخدام العناصر المستقلة للتقويم يساعد أحياناً في إثراء التقويم لتوافر خبرات محايدة وموضوعية.

إن المدخل الأساسي لإنجاح الرقابة - التي يعد التقويم أخطر مرحلة من مراحلها - هو تحقيق جو نفسي يسوده التفاهم الايجابي بين المنفذ ورئيسه. ويجب أن يكون ذلك قائماً على الالتزام بتحقيق التفوق والسموّ الأخلاقي وأن يكون حافزاً لمزيد من العمل والعطاء.

من الأمور الهامة أيضاً منح الشخص المكلف بالتقويم والرقابة الصلاحيات اللازمة والكافية لتأدية مهمته واتخاذ ما يلزم من الإجراءات التصحيحية المناسبة سواء فيما يتعلق بالأفراد أو بالبرامج.

رابعاً : تقويم التدريب :

أ - الهدف :

هدف التدريب في المنظمات هو تقوية التزام الأفراد بالرسالة، وتنمية شخصيتهم وتطويرها، وتزويدهم بالمهارات الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة على أكمل وجه. إلا أنه ينبغي تقويم فاعلية التدريب نفسه للتأكد من تحقق الأهداف المقررة وتوظيف الموارد البشرية والمادية توظيفاً راشداً. ولتحقيق ذلك يجب استخدام التقويم للأغراض التالية:

1 - الاطمئنان إلى أن التدريب يحقق أهدافه والى أي مدى.

2 - تحديد قيمة الدورات والندوات والورش الدراسية.

3 - التعرف على المجالات التي تحتاج البرامج فيها إلى تطوير.

4 - المساعدة في تقرير ما إذا كانت البرامج صالحة للاستمرار أم لا.

5 - تحديد الفئات المناسبة لتلقّي البرامج وتحديد البرامج المناسبة لفئات اجتماعية معينة.

6 - مراجعة النقاط الأساسية في البرنامج وتقويتها.

7 - زيادة ثقة المشرفين والمشاركين في جدوى البرنامج.

8 - المساعدة في إدارة برامج التدريب بشكل أفضل.

ب - المعايير والأدوات.

يمكن أن تقوم المعايير والأدوات التي نستخدمها لتقويم برامج التدريب على أساس من المعايير الخاصة بطبيعة الأفراد المعنيين بالتدريب. والهدف هنا هو تحديد بعض المقاييس التي تبيّن ما يحققه البرنامج من تقدم. وهذه المعايير هي:

رد الفعل: ما ردّ فعل المشاركين تجاه البرنامج وهل أبدوا رضاهم عنه؟

التحصيل: هل تعلّم المشتركون شيئاً جديداً من البرنامج؟ وما هي المعلومات أو المهارات الجديدة التي اكتسبوها؟

المواقف: هل كان للبرنامج أثر على مواقف المشاركين واتجاهاتهم؟ وما هي مظاهر التغير في آرائهم أو قيمهم أو معتقداتهم؟

السلوك: ما هي آثار التدريب على سلوك المتدربين؟ وهل ساهم في تحقيق الأهداف والأغراض المرجوة؟

النتائج: ما هو تأثير التدريب على المنظمة؟ وكيف ساهم في تحقيق أهداف المنظمة؟

ج - طرق الاختبار

تعتبر مقارنة الدرجات التي يحصل عليها المتدربون قبل التدريب وبعده من الوسائل الفعالة في تقويم برامج التدريب. ويشير ازدياد الدرجات في الاختبار نفسه بعد التدريب إلى ارتفاع

في المهارة أو المعرفة أو تغيرات جيدة في السلوك لدى المتدرب. ويمكن تقسيم طرق الاختبار إلى ثلاثة أنواع:

1 - المقارنة بالمتوسط العام للمجموعة، وهي التي تقارن بين علامات المتدرب ومتوسط علامة المجموعة ككل. وللحصول على متوسط له قيمة علمية ينبغي أن تكون المجموعة المقارن بها كبيرة العدد، وتحدد نتائج الاختبار موقع المتدرب في المجموعة.

2 - الاختبار بالمعايير، وفيها يقاس أداء المتدرب مقارنة بأهداف التدريب، وتركز هذه الطريقة على تحديد حصيلة المشاركين من خلال ميزان مستوى الأداء المتعلق بكل هدف من الاهداف. ويعدّ كل من حقق تلك المستويات متقناً للمهارات المحددة في برنامج التدريب. فقد يكون هدف التدريب مثلاً تنمية القدرة على الخطابة لمدة خمس دقائق مع السماح بخطأين نحويين فقط.. ويكون ذلك هو المعيار الذي يحدد اجتياز المتدرب أو عدم اجتيازه الاختبار.

3 - اختبارات الأداء، وهي التي تتطلب إثباتاً عملياً للمهارات أو التحصيل العلمي في مجالات معينة كاستخدام الحاسوب الآلي أو الإبداع الفني أو اختبار مهارات وقدرات ومواهب فكرية أو علمية أو عملية.

د - أسئلة الاختبار

يمكن أن تحتوي اختبارات تقويم البرامج التدريبية على أحد أنماط الأسئلة التالية:

اختبار متعدد الإجابات: حيث يطلب من المشاركين اختيار أقرب الإجابات الصحيحة من قائمة إجابات محتملة.

اختبار الاجابات المفتوحة: حيث لا توجد إجابة محددة، ويسمح للمشاركين أن يعبّروا عن الاجابة بإسهاب.

إجابات القوائم: حيث تعطى للمشتركين قائمة بنود قد تتطابق مع معطيات السؤال أو قد لا تتطابق وعليهم اختيار أقربها للحل.

الخيارات المزدوجة: وتسمى أيضاً أسلوب تمييز الخطأ من الصواب، حيث تعطى الإجابات الصحيحة مع البديلة (غير الصحيحة).

أسلوب الدرجات: حيث يطلب من المشاركين إعطاء درجات لعدد من الإجابات، وفقاً لشروط معينة وترتيبها.

هـ - طرق التقويم :

تشمل طرق تقويم مستوى التدريب الذي حصله المتدربون ما يلي:

1- الاختبارات التحريرية: والتي تجري لقياس تقدم المشاركين في استيعاب برامج التدريب.

2- اختبارات التعرف على الميول والمواقف: وتستخدم لجمع معلومات عن مواقف المشاركين فيما يعلق بطرق العمل وقيمه وعلاقاته وغير ذلك، وتجري قبل التدريب وبعده لقياس ما أحرز من تقدم.

3- التتبع والمراقبة أثناء العمل: لتحديد مدى التحسن في مهارات المشاركين.

4- تقارير الإنتاجية: وتقيس التحسن الفعلي في الأداء بناءً على معلومات حقيقية متعلقة بالعمل وتقارير إحصائية.

5- المسح بعد التدريب: ويُجرى دورياً، لقياس التقدم المستمر ودرجة التحسن في الاداء.

6- مقارنة الاحتياجات والأهداف والمضامين: ويقوم بها المدربون والمسؤولون والأعضاء المشاركون في التدريب لتحديد مدى تطابق أهداف البرنامج مع الاحتياجات التدريبية ومدى تناسب البرنامج مع استعدادات المشاركين.
7- استمارات التقويم: وتملا من قبل المشاركين للتعرف على آرائهم في برامج التدريب، وقد تكون توصيتهم ذات قيمة كبيرة.
8- رأي الخبراء: وهم المتخصصون في إعداد البرامج والمناهج التربوية الذين يطلب إليهم تقويم البرامج.
9- تقويم المدربين: على أيدي اختصاصيين محترفين لتحديد كفاءات المدربين وقدراتهم الفعلية.
10- تحليل التكاليف: ويتم بحساب كلفة المتدرب الواحد من التجهيزات والطعام والتسهيلات والمصاريف والسفر وغيرها، ومن ثم تحسب تكلفة التدريب الكلية للفرد الواحد.
11- تحليل فعالية الإنفاق: وهو دراسة مقارنة لكل فعالية من برامج التدريب ووسائله.

خامساً : تقويم الأداء :

يمكن الحصول على بيانات عن الأداء بعدة وسائل، منها:
1- الملاحظات الشخصية: وتعني الحضور إلى مناطق العمل وتدوين ملاحظات شخصية عما يجري من نشاط.
2- التقارير الشفوية: وتشترك في بعض عناصر الملاحظات الشخصية من حيث نقل المعلومات شفوياً بالاتصال الشخصي المباشر.
3- التقارير التحريرية: وتركز على البيانات الشاملة والقابلة للتكييف من أجل الحصول على إحصاءات دقيقة ومفصّلة ويمكن مراجعتها واستكمالها عن طريق التقارير الشفوية والملاحظات الشخصية. كما توفر التقارير المكتوبة تسجيلاً للبيانات بغرض المقارنة أو الدراسة مستقبلاً.
4- المسح العام: وهو مفيد في حالة جمع بيانات من أشخاص كثيرين، ومن الوسائل المستخدمة في ذلك ملء نماذج للتقويم تحوي أسئلة محددة عن أحد النشاطات.

- كيفية ممارسة التقويم وتحسينه :

يعتبر التقويم إهداراً للوقت والمال إذا لم تتم الاستفادة من نتائجه، وكثيراً ما رأينا تقويمات تُجرى ثم تهمل ولا تُتابع. ولتفادي ذلك ينبغي إتباع ما يلي:

أ - نشر نتائج التقويم وتعميمها على المعنيين بالبرنامج.

ب - مناقشة التقويم عبر ممارسة الشورى واستخدام أساليب المجموعات وحلقات التدفق الذهني، وما إلى ذلك.

ج - وضع خطة، لتعزيز الأداء الجيد وتصحيح مواقع التقصير، ثم تنفيذها.

د - عدم تخزين تقارير التقويم على الرف ونسيانها.

ولتحسين عملية التقويم ينبغي التأكد من الاستفادة من أساليب التقويم وأدواتها المختلفة. فهل كانت البينات الواردة صحيحة؟ وهل كانت أكثر من المطلوب أم أقلّ؟ وهل وصلت في الوقت المحدد لتسلمها؟ وهل كانت وسائلنا لجمع المعلومات متفقة مع أخلاقياتنا أم لا؟

إن طرح مثل هذه الأسئلة يساعد على اختيار الشكل المناسب للتقويم وتحديد نقاط الضعف في الطرق المتبعة فيه.
كما يستحسن أن يتم التقويم بصورة منتظمة بدلاً من الاكتفاء بتقويم روتيني واحد فقط في السنة، مما سيعين على الاستفادة من التقويم أثناء التنفيذ. ولا ينبغي تقويم البرامج المتعثرة أو المخفقة فقط، بل يجب تقويم البرامج الناجحة أيضاً، للتعرف على عوامل التوفيق وزيادة فعاليتها في العمل.
وعلينا إجراء تقويمات للمتابعة لتحديد النتائج المستديمة للتدريب والمجالات التي أثبت المتدربّون فيها أكبر أو أقل قدر من النجاح والتقدم.
إن مقارنة نتائج التقويم النهائي مع نتائج تقويم المتابعة عند نقاط معينة تعطينا مؤشرات قيّمة حول مستوى تحصيل المشاركين في التدريب.

,/,/,

نموذج لتقويم خبرات عام

تقويم أولي

بسم الله الرحمن الرحيم

بيان المعلومات الشخصية سري ويتلف حصرا بعد القراءة مباشرة
1- الكنية :
2- المواليد :
3- عدد الأخوة والأخوات وعمل كل واحد منهم وحاله :
4- عمل الأب و الأم (على قيد الحياة) :
5- مستوى الدخل :
7- العمل الحالي والأعمال القديمة التي عملتها :
8- إنهاء الخدمة الإلزامية :
9- عازب متزوج عدد الأولاد
10- العنوان : هـ
11- البلدان التي سافرت إليها :
12- سبب بداية الالتزام :
13- هل تملك كمبيوتر ؟
14- هل تملك خليوي ؟
15- هل تملك وسيلة نقل ؟
16- هل تملك مسجلة ؟
17- هل تملك تلفزيون ؟ ما مستواه ؟ .ديجتال . ديش عادي . محلي . لا أملك شيء

K/ЭK/Э

بسم الله الرحمن الرحيم

أجب متفضلاً على الأسئلة التالية مراعياً ما يلي :

الإجابة بحبر ناشف – الدقة والمصداقية وعدم الاستطراد – طول النفس حتى النهاية وعدم الملل.

التقويم الابتدائي لبرنامج الإعداد التربوي (1.5 د لكل فقرة إيجابية)
الرمز :
1- أذكر بعض الدروس التربوية التي حضرتها مباشرة ، وهل لك نظام في الحضور عند

شيخ معين ؟
2- هل لك نظام معين في صلاة قيام الليل ؟
3- كم ختمة من المصحف تختم شهرياً ؟
4- هل لك نظام في صيام التطوع ؟
5- هل تبقى مستيقظاً بعد الفجر إلى طلوع الشمس ؟ . دائماً . غالباً . أحياناً .أبداً
6- كم ختمة قرآن سمعت ؟ ومن المقرأ؟
7- هل حججت أو اعتمرت ؟
8 – هل لك جلسات ذكر خاصة بك ؟ ما هي ؟
9- ما حالك مع الجلوس للدعاء ؟ .مداوم في معظم أوقات النهار . يومي . عند الحاجة . مقصر
10- بعض السنن : زيارة المقبرة صلاة الضحى صلة الرحم . مداوم . غير مداوم . مداوم . غير مداوم . مداوم . غير مداوم 11 – هل ذبحت عن نفسك عقيقة أو أضحية ؟
12- كم تقدر عدد أشرطة الكاسيت التربوية التي سمعتها ؟ من فضلك (أكتب قائمة بالموجود عندك في ورقة خاصة)
13- هل عندك أشرطة أناشيد تربوية ؟ ما هي ؟
14- هل قرأت قصص إسلامية ؟ ماهي ؟
15- هل قرأت كتب تربوية- أخلاقية-آداب شرعية أو كتيبات ماهي ؟
16- أذكر عشر مطويات قرأتها ؟
17- كم عدد الفلاشات التي شاهدها ؟
18- أذكر عشر أخلاق يحض عليها الإسلام ؟
19- أذكر عشرة من مساوئ الأخلاق ؟

20- أذكر خمس آداب لزيارة المريض ؟

بعد إجابة الأخ يعطى مستواه التربوي الابتدائي على شكل نسبة مئوية (%) وعلى شكل أعمدة بيانية ضمن مجموعته..

λ/;λ/;

بسم الله الرحمن الرحيم

أجب متفضلاً على الأسئلة التالية مراعياً ما يلي :

الإجابة بحبر ناشف – الدقة والمصداقية وعدم الاستطراد – طول النفس حتى النهاية وعدم الملل.

التقويم الأولي لبرنامج الإعداد العلمي 2 د تقريباً لكل جواب إيجابي
الرمز :
1- كم عدد الأجزاء التي تحفظها ؟
2- كم قرأت من الكتب التسعة ؟
3 – ماذا قرأت من تفسير للقرآن الكريم ؟
4 – ماذا قرأت من شروح الحديث النبوي ؟
5- مستواك في التجويد (كما قيل لك لا كما تقدر) :. مجاز . جيد . متوسط ضعيف.
6- الشهادات الدراسية التي تحملها (يرجى من الأخوة بيان نوع الثانوية وكمية الدرجات ومعدل التخرج إن وجد)
7- العدد التقديري للكتب التي قرأتها : - العامة ( ) - الدينية : ( ) أسماء عشر كتب دينية قرأتها من البداية على النهاية :
8- العدد التقديري للأشرطة العلمية التي سمعتها : ( )
9- نتاجك العلمي (إن وجد) : 1- كتب :

2- مقالات : 3- محاضرات :
10- الأعمال التي تأخذ معظم وقتك ، مشاريعك الشخصية الأساسية لمدة (3 سنوات) : .كم تقدر ساعات تفرغك للعمل الإسلامي : ( ) في اليوم
11- العدد الوسطي لساعات النوم :
12- ما هو هدف علم مصطلح الحديث ؟
13- ما هي الكتب التسعة ؟
14- عدد خمس أنواع لكتب الحديث ؟
15- كم عدد الأحاديث التي تحفظها تقديراً :
16- ما هي أنواع التوحيد ؟.
17- عدد ما تعرفه من نواقض الإسلام ؟
18- ما هو الإرجاء ؟ ماذا تعرف عنه اليوم ؟
19- عدد رؤوس الطواغيت التي تعبد من دون الله اليوم ؟
20- ما هو الهدف العام لأصول الفقه ؟
21- ما أنواع الحقيقة في النص العربي ؟
22- ما تعريف الحكم الشرعي ؟
23- عدد بعض ما تعرفه من أصول الفقه ؟
24- ما هي التقسيمات العامة للفقه الإسلامي ؟
25- عدد أربع مذاهب فقهية كانت منتشرة غير الأربعة ؟
26- عدد خمس كتب من كتب المعاملات ؟ 1- الوديعة
27- أذكر أسماء خمس كتب فقه قديمة وثلاثة حديثة ؟
28- أشهر المجامع الفقهية :
29- هل قرأت كتابا كاملا في السيرة النبوية ؟ ما هو ؟
30- كم عاش رسول الله صلى الله عليه وسلم ؟ قسم فترة حياته حسب مراحل الدعوة ،و

حسب أماكن وجوده ؟
31- ما الفرق بين الغزوة والسرية ؟ أشهر الغزوات ؟
32- أذكر قرأت كتاب في قصص الأنبياء ؟ ما هو ؟
33- أذكر خمس كتب تاريخ إسلامي ؟
34- هل تتقن العمل على الكمبيوتر ؟ وماذا تتقن ؟ هل لك بريد على الإنترنت ؟
35- هل تتقن قيادة السيارة ؟
36- ماذا قرأت في علم الإدارة ؟
37- ما هو مستواك في اللغة الإنكليزية (كما قيل لك) :. إنطلاق . مبتدأ . دون المتوسط . .متوسط. فوق الوسط. متقدم
.38- كم تقرأ في الأسبوع ؟ وسطياً ( ) ورقة
38- هل كتبت أبحاثاً علمية ما هي ؟ وإذا كنت في الجامعة كيف كان تقديرها ؟
39- ما هي المدن السورية التي زرتها ؟
40- عدد الوزارات في سوريا ؟
41- هل قرأت أي أبحاث في علم الواقع ؟
42- ما هي فروع الأمن في سوريا ؟
43- ماهي الفرق الدينية في سوريا ؟

بعد إجابة الأخ يعطى مستواه العلمي الابتدائي على شكل نسبة مئوية (%) وعلى شكل أعمدة بيانية ضمن مجموعته..

K/ЭK/Э

التقويم الأولي لبرنامج الإعداد الجهادي 2د لكل جواب إيجابي
1- هل تمارس الرياضة والتمارين البدنية ؟ ما هو برنامجك ؟
2- هل تمارس أي رياضة جماعية ؟ ما هي ومتى ؟
3- هل تملك أسلحة ؟ ما هي ؟ وهل تدربت عل استخدامها ؟
4- هل تعرف طرق للخروج من سوريا بدون رقابة الطواغيت ؟ ما هي ؟
5- هل قرأت كتب في الفكر الجهادي ؟ ما هي ؟
6- هل شاهدت أفلام جهادية ؟ ما هي ؟
7- هل تستمع أناشيد جهادية ؟ ما هي ؟
8- هل تتابع مجلة جهادية ؟ ما هي ؟
9- هل قرأت كتاب في فقه الجهاد ؟ ما هو ؟
10- هل اطلعت على تجربة جهادية ؟ ما هي ؟
11- هل يجوز الجهاد الفردي بدون أمير ؟
12- ما الفرق بين الخروج الحق والفتنة ؟
13- ما هو البغي ؟
14- ما هو الافتئات ؟
15- حكم الجهاد اليوم ؟
16- ماذا تفعل لو داهمت شرطة الطاغوت بيتك ؟
17- أهم إجراءات الأمن للتوقي من الطاغوت برأيك ؟

18- أهم الشبهات في وجه الجهاد ؟
19 – حكم القتال في العراق ؟
20- أجمل أمنياتك الجهادية.

بعد إجابة الأخ يعطى مستواه الجهادي الابتدائي على شكل نسبة مئوية (%) وعلى شكل أعمدة بيانية ضمن مجموعته..

K/ЭK/Э

أجب متفضلاً على الأسئلة التالية مراعياً ما يلي :

الإجابة بحبر ناشف – الدقة والمصداقية وعدم الاستطراد – طول النفس حتى النهاية وعدم الملل.

التقويم الأولي لبرنامج الإعداد التنظيمي 2د تقريبا لكل جواب صحيح
1- عدد خمس من واجبات الأمير ؟
2- عدد خمس من حقوقه ؟
3- عدد خمس من حقوق المبايع له ؟
4- أهم أسباب الفتن الداخلية والانشقاق في الجماعات برأيك ؟
5- هل قرأت كتاب في العمل التنظيمي ؟ ما هو ؟
6- أذكر ثلاث أدلة من الشرع على وجوب السمع والطاعة بالمعروف ؟
7- ما هي مواصفات الأخ الذي يجب أن يكون ضمن مجموعة التدريب القيادي برأيك ؟

8- ما هي صفات العضوية للمنتسب للجماعة بشكل عام ؟
9- أهم العلاقات التنظيمية :
10- أهم عوامل نجاح وفشل التنظيم ؟
11- ما هي أجهزة الجماعة كما تراه أنت رتبها من حيث درجة الأهمية ؟

بعد إجابة الأخ يعطى مستوى وعيه التنظيمي الابتدائي على شكل نسبة مئوية (%) وعلى شكل أعمدة بيانية ضمن مجموعته..

κλ/;϶

أجب متفضلاً على الأسئلة التالية مراعياً ما يلي :

الإجابة بحبر ناشف – الدقة والمصداقية وعدم الاستطراد – طول النفس حتى النهاية وعدم الملل.

التقويم الأولي لبرنامج الإعداد الدعوي 2د تقريبا لكل جواب إيجابي

1- ما هي أهم موضوعات الدعوة إلي الله ؟ رتبها حسب الأهمية :
2- أهم صفات الداعية الناجح :
3- عوامل استجابة المدعو :
4- هل قرأت كتاب في الدعوة إلى الله ؟ ما هو ؟
5- ما هي فقرات منهج العمل الإسلامي في سوريا بتصورك ؟
6- هل عدد ثلاث موضوعات ناقشت فيها الناس خلال هذا الشهر :
7- ماذا كان موقف الجانب الآخر في أنجح تلك المناقشات ؟ . الاقتناع التام . قنع ولكن قليلا . لم يقتنع ولم يعارض . أنكر ولم يقبل أبداً
8- ما هي برأيك الأصول العامة لنجاح المناقشات والحوارات مع الآخرين ؟
9- ما هو الفرق بين الحوار والجدل المحرم ؟
10- بماذا تقوم الحجة على المدعو ؟
11- هل الحكام اليوم معذورين إلى الله أم يحتاجون لإقامة الحجة عليهم ؟
12- ما هو دور العمل الجماعي في الدعوة إلى الله :
13- هل تمارس أي نشاط دعوي ؟ ما هو ؟

بعد إجابة الأخ يعطى مستوى الدعوي الابتدائي على شكل نسبة مئوية (%) وعلى شكل أعمدة بيانية ضمن مجموعته..

δχχχχχφ

5

الاجتماعات

إدارة الاجتماعات

مفهوم الاجتماع (Meeting):

هو التقاء عدد من الأفراد في مكان ما وفي وقت محدد لمناقشة موضوعات معينة للتوصل لأهداف محددة.

مظاهر الاجتماعات الفعالة:

1- إيضاح الهدف من الاجتماع قبل انعقاده.

2- الإعداد والتحضير المسبق من قبل المشاركين في الاجتماع.

3- وجود جدول أعمال، وتحديد وقت محدد لكل بند، والتقيد بذلك.

4- ضبط عملية النقاش واقتصار الحديث على الأفراد الذين يقدمون إسهامات وإضافات مفيدة ذات صلة وثيقة بموضوعات وأهداف الاجتماع.

5- اقتصار الدعوة والحضور في الاجتماع على الأشخاص المعنيين بالقضايا المطروحة للنقاش.

6- توفير المعلومات والبيانات اللازمة للموضوعات التي يحتويها جدول الاجتماع.

7- تحقيق أهداف الاجتماع خلال الفترة الزمنية المحددة له.

8- الخروج بقرارات وخطوات تنفيذية عندما تستدعي الحاجة ذلك.

مظاهر الاجتماعات غير الفعالة:

1- غياب الهدف أو الغرض من عقد الاجتماع.

2- تعقيد القضايا السهلة.

3- الاستمرار لمدة طويلة.

4- الكلام والنقاش المطول واستئثار البعض بالكلام والتحدث.

5- تعطيل القرارات والخطوات التنفيذية.

6- عدم وجود مقرر للاجتماع.

متى يصبح الاجتماع ضرورياً ؟

الجواب – في الحالات التالية:

1- خطورة وتكلفة القرار الذي سيتم اتخاذه.

2- وجود مشكلة أو قضية تحتاج إلى رأي جماعي.

3- وجود قضية أو قضايا تتطلب المتابعة والتقويم المستمر.

4- بروز ما يدعو لتغيير الوضع القائم وتطويره.

5- الرغبة في تدريب أعضاء الاجتماع وتنمية مهاراتهم السلوكية والفنية أو تغيير قناعاتهم واتجاهاتهم نحو أمر ما.

6- الرغبة في تحقيق التعارف والتآلف بين أعضاء الاجتماع.

7- التنسيق بين مهام ومسؤوليات أعضاء الاجتماع.

كيفية إنجاح الاجتماعات:

النقاط العملية التالية ستساعدك في أن تعقد اجتماعك بصورة أكثر فعالية:

قبل الاجتماع:

1- قرر فيم إذا كان الاجتماع ضرورياً.

- ❖ هل من الممكن تحقيق الأهداف بصورة أكثر فعالية من خلال وسيلة أخرى غير وسيلة الاجتماعات.

2- حدد أهداف الاجتماع:

- ❖ ما تنوي تحقيقه من الاجتماع.
- ❖ القرارات التي يجب اتخاذها.
- ❖ الخطوات التنفيذية التي يجب اتخاذها.

3- أعد جدول الأعمال:

- ❖ ادخل الموضوعات ذات العلاقة المباشرة بأهداف الاجتماع.
- ❖ حاول أن تقلل من عدد الموضوعات الهامة التي يحتويها كل اجتماع حتى يمكن تناولها بالشمول والعمق الكافي.
- ❖ رتب بنود جدول الأعمال وفقاً لأهميتها بحيث تجيء الموضوعات الأكثر أهمية أولاً.
- ❖ اجمع بنود جدول الأعمال ذات العلاقة ببعضها في موضوع واحد.
- ❖ حدد الوقت المسموح به لمناقشة كل بند من بنود جدول الأعمال.

4- اجمع كل المعلومات والبيانات المتاحة ذات العلاقة ببنود جدول الأعمال وحدد النقاط المهمة في حالة كون هذه المعلومات والبيانات كثيرة ومفصلة.

5- وزع مقدماً، جدول الأعمال والوثائق الخاصة بالموضوعات التي ستعرض للنقاش.

6- اقصر على الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بموضوعات الاجتماع.

<u>أثناء الاجتماع:</u>

1- وضح الهدف من الاجتماع.

2- احصر الحاضرين والغائبين عن الاجتماع.

3- عند البدء في مناقشة أي بند من بنود جدول الأعمال، افتح باب المناقشة باستدعاء إسهامات الأعضاء.

4- أتح الفرصة للأعضاء الذين يملكون الإضافة والإسهام أن يتحدثوا ويقدموا ما لديهم.

5- وجه المناقشة بهدف التأكد من أن الاجتماع يسير نحو تحقيق الأهداف المرسومة. تقيد بالموضوعات المطروحة للنقاش ووجه النقاش إذا ابتعد عن الموضوع أو تطرق إلى تفاصيل غير ضرورية.

6- لخص ما استمعت إليه من نقاط مهمة، إذا اتخذت المناقشة جانب التعقيد واختلاف وجهات النظر، وذلك لمراجعة فهمك وفهم الآخرين لما قيل.

7- التزم بالزمن المحدد لكل بند من بنود جدول أعمال الاجتماع.

8- عند الانتهاء من مناقشة كل بند من بنود الاجتماع، لخص القرارات أو النتائج التي تم التوصل إليها.

9- لخص ما تم التوصل إليه في نهاية الاجتماع، وإذا كانت هناك خطوات تنفيذية معينة لا بد من اتخاذها، حدد من الذي يتخذها، والوقت الكافي لإنجازها.

10- حدد موعد الاجتماع القادم وهدفه.

بعد الاجتماع:

1- أعد محضر الاجتماع ووزعه على الذين حضروا والذين لم يحضروا، يجب أن يكون المحضر بمثابة سجل دقيق لما دار في الاجتماع، وأن يشمل القرارات والتوصيات الصادرة عن الاجتماع وتحديد إسنادات العمل وأسماء الأشخاص الموكل إليهم هذه الإسنادات والمواعيد النهائية لإنجازها. كذلك سجل الموعد والزمن الذي تم تحديده لعقد الاجتماع القادم.

2- تابع وارصد ما تم إنجازه من أعمال.

كيف تستفيد من مشاركتك في الاجتماعات التي يعقدها الآخرون وتدعى لها:

قبل الاجتماع:

1- اقرأ جدول الأعمال وملخصات الأوراق، وكن متأكداً من فهمك لأهداف الاجتماع وأعط اهتماماً لبنود جدول الأعمال التي عليك بصورة مباشرة.

2- فكر في القضايا التي يمكن أن تثأر، وخطط للإسهامات التي يمكن أن تقدمها للاجتماع.

3- اصطحب معك المعلومات والبيانات ذات العلاقة بموضوعات الاجتماع.

أثناء الاجتماع:

1- لا حرج عليك أن تجلس بهدوء وأن تنصت لما يقوله الآخرون. تحدث عندما يطلب منك ذلك، أو لتستوضح أمراً، أو عندما تشعر بأن لديك إسهاماً جيداً.

2- دون ملاحظاتك حول القرارات وإسنادات العمل التنفيذية التي يتم اتخاذها وخاصة تلك المتعلقة بك.

بعد الاجتماع:

1- اقرأ محضر الاجتماع، أعط اهتماماً خاصاً للمهام التي تتطلب منك اتخاذ خطوات تنفيذية أو أداء معين من جانبك.

2- أعد خطة عمل وحدد فيها ما يجب عليك أن تقوم به، وضع جدولاً زمنياً للتنفيذ، ثم تابع مدى تقدم التنفيذ بالمقارنة بالخطة.

الاجتماعات في العمل

تعد الاجتماعات إحدى أهم الوسائل التي يتم من خلالها إدارة العمل غير الفردي ، سواء كان هذا العمل مؤقتاً أو مستمراً ودائماً ، وقد دلت بعض الدراسات الحديثة على أن ما بين 40% إلى 75% من وقت العمل يذهب ويقضى في الاجتماعات.

مع أن المنتج والجدي فقط من هذه الاجتماعات هو ما نسبته 25% منها ، وأنت ترى أن الاجتماعات لها بالغ الأهمية في قضايا العمل ، وأن الكثير منها يذهب سدى فكيف يُمكن الاستفادة من الاجتماعات واستبعاد سلبياتها ذلك ما سنحاول إلقاء الضوء عليه في السطور الآتية :

فوائد الاجتماعات :

1. إن وجود الاجتماعات في أي مؤسسة يساعد على تبادل الخبرات بين العاملين.
2. من خلال الاجتماعات يتم تقديم أحدث وأصح المعلومات من أوثق المصادر للمسؤلين بصورة خاصة وللعاملين عموماً.
3. تعطى الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي الحماس لتنفيذها وتحمل المسئولية في ذلك.
4. بالاجتماعات تكرّس روح الفريق في العمل الذي لا غنى عنه في الأعمال الكبيرة.

أنواع الاجتماعات :

يمكننا أن نقسم الاجتماعات في أي عمل إلى أقسام عديدة يُمكن حصرها في الآتي :

1. اجتماعات تبادل المعلومات ، هذه الاجتماعات الغرض منها هو تبادل المعلومات بين العاملين بصورة جماعية مما يوفر الوقت والجهد أفضل مما لو تمت بصورة فردية.
2. اجتماعات اتخاذ القرارات ، وهي تختلف عن سابقتها بأن هذه الاجتماعات تكون لأخذ القرارات في القضايا موضوع البحث.
3. اجتماعات البحث والدراسات ، وهذه الاجتماعات الغاية منها التباحث والتدارس من خلال ما يسمى بالعصف الذهني والفكري ، ويُمكن في هذه الاجتماعات تكون أكثر من مجموعة عمل وكل مجموعة تكلف ببحث ودراسة موضوع وجانب جزئي خاص بها ضمن الموضوع العام الذي يبحث.

4. اجتماعات طارئة ، والمراد بها الاجتماعات التي تدعو إليها حاجة طارئة غير متوقعة وغير متضمنة في خطط المؤسسة.
5. اجتماعات روتينية دورية متضمنة في برنامج العمل في المؤسسة.
6. اجتماعات مظهرية شكلية احتفالية إعلامية ومثلها ما يسمى بالاجتماعات البروتوكولية، وهذا النوع يختلف عن سابقاته بأنه اجتماع غير منتج بعكس السابقات.
7. اجتماعات علمية تعليمية ، وهي التي يتلقى فيها التلاميذ العلم على يد معلمهم وأستاذهم.

الاجتماع المنتج :

لكي يكون الاجتماع منتجاً ومثمراً ، ويستفاد منه الفائدة القصوى لابد من جودة الإعداد له وحسن الإدارة أثناءه ودقة المتابعة بعده ، وعلى هذا يمكننا أن نقسم عوامل النجاح إلى ثلاثة أقسام قسم لمرحلة التحضير للاجتماع وقسم أثناءه وقسم بعد الانتهاء منه.

عوامل النجاح أثناء الإعداد للاجتماع (قبله) :

1. استبعد الاجتماع عندما لا يكون له حاجة ؛ إذ أنه يصبح حينئذٍ مضيعة للوقت وإهداراً للجهود والإمكانات.
2. يجب تحديد هدف الاجتماع بوضوح قبل الدعوة للاجتماع.
3. لابد من تحديد زمان ومكان الاجتماع بوضوح لا لبس فيه ، وينبغي مراعاة أن يكون ذلك مناسباً لأغلبية المشاركين في الاجتماع.
4. يجب إعداد جدول أعمال الاجتماع قبل الاجتماع بوقت كافٍ ويكون إعداده من قبل لجنة تحضيرية خاصة بذلك أو يكون من قبل الجهة المسئولة عن الاجتماع والداعية له.
5. من لوازم نجاح الاجتماع إبلاغ المشاركين بهدف الاجتماع وجدول أعماله وزمانه ومكانه وما قد يطلب من بعضهم بصورة خاصة ، ويكون ذلك قبل الاجتماع بوقت كافٍ يمكنهم خلاله الاستعداد للاجتماع ويقدر وقت كل اجتماع بما يناسبه.
6. يلزم الجهة التي تعد للاجتماع أن تجهز له ما يحتاج إليه من أوراق وأقلام وغذاء وماء وأجهزة عرض وملفات معلومات ووسائل نقل وأماكن نوم إن طال الاجتماع وأمثال ذلك.
7. لنجاح الاجتماع لابد أن يعد المسئول عن إدارته خطة لذلك.
8. ينبغي لكل مشارك في الاجتماع أن يعد نفسه بدنياً ونفسياً وفكرياً ومعلوماتياً للاجتماع ، وأن يستعرض نفسيات المشاركين في الاجتماع وكيف سيتعامل معهم.

عوامل النجاح أثناء الاجتماع :

1. التزام الجميع بالحضور في الوقت والمكان المحددين سلفاً.
2. الحضور للاجتماع بنشاط وحيوية ، وألا يكون مرهقاً.
3. السلام على الجميع عند الحضور وتحيتهم بتحية الإسلام.
4. افتتاح الاجتماع بحمد الله والصلاة والسلام على رسول الله ثم تلاوة شيء من القرآن إن أمكن.
5. التعريف بالحضور إن لم يسبق بينهم تعارف وبيان مهمة كل واحد في الاجتماع.
6. اختيار مسئول الاجتماع ومقرره إن لم يسبق بيان ذلك.
7. تذكير الحاضرين بجدول الأعمال وترتيبه في العرض وزمن كل فقرة من الجدول إن أمكن ذلك.
8. تحديد نهاية الاجتماع ليكون الجميع على بينة من أمرهم.
9. إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في الحوار والنقاش بالعدل والسوية.
10. عدم الخروج من أي فقرة من فقرات جدول الأعمال قبل اتخاذ قرار محدد وواضح فيها وتسجيل ذلك أولاً بأول ولابد أن تكون القرارات بالإجماع أو الأغلبية من الحاضرين أو حسب لوائح ونظم المؤسسة.
11. لفت نظر أي عضو يخرج في حديثه عن موضوع الاجتماع ، أو يعود للحديث فيه بعد اتخاذ قرار فيه، أو يسيء إلى غيره، وليكن هذا التذكير بأدب ولطف في العبارة.
12. في نهاية الاجتماع تعلن القرارات والنتائج التي تم التوصل إليها وما يخص كل عضو منها.
13. إنهاء الاجتماع في وقته المحدد وعدم تمديده إلا لضرورة أو بموافقة الحاضرين.

عوامل النجاح بعد الاجتماع :

1. تزويد كل عضو بما يخصه من قرارات الاجتماع.
2. تبليغ الجهات التي لم تحضر الاجتماع بما يجب عليها تنفيذه من قراراته.
3. حسن توديع المشاركين في الاجتماع.
4. وضع خطة تنفيذية لتنفيذ قرارات الاجتماع ودوام متابعة ذلك وتقويم مدى التقدم نحو تحقيق هدف الاجتماع.

أسباب فشل الاجتماعات :

1. عدم وضوح الهدف من الاجتماع لدى المشاركين فيه أو عدم قناعتهم بهذا الهدف.
2. عدم التخطيط الكافي للاجتماع من حيث إدارته أو وضع جدول أعماله أو تجهيز احتياجاته.
3. سوء التبليغ للمشاركين بجدول الأعمال وهدف الاجتماع وزمانه ومكانه.
4. عدم حضور المشاركين في الزمان أو المكان لهما.
5. اختيار وقت غير مناسب للاجتماع أو غير كاف له.
6. عدم أهلية المشاركين في الاجتماع إماً لإرهاق بدني أو عدم قناعة نفسية أو عدم توفر المعلومات الكافية لديهم مما يفقدهم القدرة على المساهمة والعطاء وإثراء الموضوع.
7. الاشتغال أثناء الاجتماع بغير جدول أعماله كالهاتف مثلاً والإكثار من الخروج والدخول.
8. عدم التوصل لقرارات محددة في موضوعات الاجتماع أو عدم وضوح القرارات لدى المشاركين.
9. الغلظة والقسوة أو التسيب والإهمال في إدارة الاجتماع.
10. فقدان التنفيذ الناجح والكفء للقراءات الصادرة عن الاجتماع.

ιοπιοπιοπ

تنظيم الحياة شرط لنجاحها

لقد بنى الله سبحانه وتعالى الكون كله على نظام دقيق مذهل لا مكان فيه للفوضى والاضطراب، قال سبحانه : (وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ فَقَدَّرَهُ تَقْدِيراً)، وقال سبحانه: (سَبِّحِ اسْمَ رَبِّكَ الْأَعْلَى * الَّذِي خَلَقَ فَسَوَّى * وَالَّذِي قَدَّرَ فَهَدَى).

وفي ضمن هذا الإحكام ولحكمة باهرة أعطى سبحانه الإنسان قدراً من الحرية والاختيار ابتلاءً وامتحاناً وخلال هذا القدر من الحرية يستطيع الإنسان أن ينظم حياته أو أن يبقيها فوضى مضطربة ودواعي التنظيم لحياة الإنسان تحيط به في كل ذرة من هذا الكون في تقلب الليل والنهار واختلاف الفصول والأحوال ونضوج الثمار وتوالد الحيوان، فالنظام هو سمة وعنوان الكون كله من الذرة إلى المجرة.

وجاء شرع الله مرسخاً لهذه الحقيقة الكونية في تعاليمه وأحكامه في العبادات والمعاملات.

فإذا لم يستجب الإنسان لكل لهذه الدواعي والمؤثرات وينظم ما بقي من حياته مما أعطي حق الاختيار فيه فهو الاضطراب والصراع مع جميع المخلوقات من حوله وهوالضنك والتعب والتعاسة في حياته وهو الإخفاق وقلة الإنتاج وضآلة العطاء في أعماله، ثم النهاية أن يصاب الفوضوي بالإحباط واليأس والتوتر والقلق حين يرى الناس وقد قطعوا شوطاً بعيداً في الحياة وهو ما زال يراوح في مكانه، والنتيجة النهائية لذلك كله ضياع الوقت الذي هو إهدار الحياة ولا حول ولا قوة إلاّ بالله.

ويمكننا أن نعرّف التنظيم تعريفاً مبسطاً سهلاً فنقول إنه استخدام الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال خطة محكمة.

وهذا يستدعي الإلمام بالأمور الآتية :

1- حجم الوسائل المطلوبة.
2- معرفة أهمية كل وسيلة.
3- معرفة وتحديد مكان كل وسيلة من العمل.
4- ضبط الوقت الذين يحتاج فيه إلى كل وسيلة.

وقبل ذلك كله صياغة الأهداف بعناية، وليكن جميع ذلك من خلال خطة واضحة المعالم.

بعض أسباب الفوضى وعدم التنظيم للحياة:

1- التهاون في استغلال الوقت وتضييعه في التوافه من الأمور، وما أصيب العاقل بمثل مصيبة ضياع الأوقات؛ لأن اللحظة التي تمر لن تعود ابداً ، وكما ورد في الأثر أنه ما من يوم ينشق فجره إلاّ وماد ينادي: يا أبن آدم أنا خلق جديد وعلى عملك شهيد لا أعود لك إلى يوم القيامة فتزود مني بخير، فالعاقل يدرك ان الزمن هو أنفاسه التي تتردد، وأن الدقيقة إذا مضت وانقضت فهي نقص من حياته كما قال الشاعر :

دقات قلب المرء قائلة له　　　إن الحياة دقائق وثوان

ولذلك ينطلق العاقل في حياته مستثمراً لكل لحظة منها أجدى وأفضل استثمار لعلمه أن الله سيسأله عن عمره فيمَ أفناه، وعن شبابه فيمَ أبلاه.
أما أهلا الفوضى والبطالة فليس في حياتهم أرخص من الأوقات يقضونها في اللهو والتوافه لا يعتنون بها ولا يفكرون في استغلالها بل يتنادون لقتلها، وما علم المساكين أنهم يقتلون أنفسهم، وكما قيل: الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك، وما فاز وسبق فرد أو أمة على غيره إلاّ بإدراكه لقيمة الوقت ومبادرته للاستفادة منه بكل ما يستطيع.
وما أعظم ما قاله أحد السلف لآخر حين دعاه إلى بعض ما تضيعُ به الأوقات فقال له: أوقف الشمس حتى أستجيب لك.
والنفس إذا تعودت الحرص على الأوقات واستغلالها فيما ينفع ويفيد دفعها ذلك إلى تنظيم جميع أمور الحياة التي ظرفها الزمان، ولتكن حكمتك (الوقت هو الحياة فلا تضيعها وساعد غيرك على الاستفادة منها).
2- عدم التفريق بين الأهم والأقل أهمية ؛ إذ أن بعض الناس يشتغل بالكماليات والثانويات أو المندوبات والمباحات، ويستفنذ وقته فيها، ويهدر ويفرّط في الضروريات والكليات والفرائض والواجبات، فهو كمن بذل جهده تقصيراً كبيراً في قواعد واعمده وجدران ذلك المنزل فآل به الأمر إلى أن انهدم المنزل على من فيه ولم ينفعه تزويق الألوان ولا بهارج الأصباغ.
وهكذا حياة بعض الناس تجري وراء المظاهر الفارغة والمراءات الكاذبة والمناسبات والمجلات ، وإذا فتشت في حياتهم لتبحث فيها عن علم محقق أو عمل زاك مبارك أعوزك ذلك، وهؤلاء وإن عاشوا فترة من الحياة في غررو لكنهم يستيقظون إذا انصرفت عنهم الحياة ونسيهم الناس أو حل بهم الأجل وانتقلوا للدار الآخرة، حينئذٍ يدرك الإنسان أن الزبد يذهب جفاء، ولا يمكث إلاّ ما ينفع الناس، وإن من المقاتل التي يرمي بها الباطل أهل الجد والنشاط هو صرفهم عن العمل لمعالي الأمور إلى استغلال نشاطهم في صغائر الحياة فتتكاثر عليهم الصغار وتتراكم في الانتظار الكبار فلا يكون إلا الفوضى والاضطراب.
واعلم أن صغار الأمور رجالها في الحياة كثير والزحام عليها شديد، أمّا معالي الأمور وعظائمها فطريقها شبه خالٍ من السالكين فيممه إن كنت ذا همة وعزيمة.
3- سوء التوقيت في إنجاز العمل إما بتقديمه عن وقته المناسب أو تأخيره عنه، ولله درُّ الصدِّيق حين قال في وصيته للفاروق رضي الله عنهما: واعلم أن لله عملاً في الليل لا يقبله في النهار، وأن لله عملا في النهار لا يقبله في الليل.
والمتأمل في هذا الكون يتبين له أن الله قد جعل لكل شيء وقتاً محدداً لا يتقدم ولا يتأخر عنه كتقلب الليل والنهار وطلوع الشمس وغروبها واختلاف الفصول وإثمار الأشجار وتكاثر الحيوان، وغير ذلك.
وعلى هذا السنن الإلهي كان شرع الله المنزل كأوقات الصلوات والصيام والحج والزكاة وغيرها من الأعمال، وبالتالي فيجب أن ينسجم الإنسان مع هذا الكون، وأن يجري على أحكام هذا الوحي فينظم حياته ويجعل كل شيء في موضعه المناسب ومخالفة ذلك ليست إلاّ أعمالاً لا فائدة منها كمن يرجو الثمرة قبل وقتها وإلاّ أعمالاً قد مضى وقتها وانتهت فائدتها، وربمّا تعب الإنسان وكدح وعمل ولكن الفوضى في عدم ضبط الأعمال بأوقاتها أفقدته ثمرة عمله.

4- عدم اكتمال العمل، فكثير من الناس تمضي حياتهم في أعمال ومشاريع يخطون خطواتها الأولى ثم يتركونها إلى غيرها قبل اكتمالها، وهكذا إلى غيرها، وتنقضي أيامهم في بذر لا يرى حصاده ولا تجنى ثماره وتتراكم الأعمال وتكثر الأعباء والحياة محدودة والإمكانات مثل ذلك وإذا بالأيام تولت والإنسان يجري وراء سراب.
5- تكرار العمل الواحد أكثر من مرة ظناً منه أنها لم ينفذه قبل ذلك ، فمثلاً الإنسان الذي يعد بحثاً علمياً ثم يمر به حديث نبوي فيخرجه ثم يمر به فيخرّجه مرة أخرى ثم مرة ثالثة، وربمّا أكثر من ذلك فيضيع الأوقات ويهدر الجهد ولا جديد في العمل.
فالتعود على تكرار العمل بعد الفراغ منه دون حاجة لذلك يقلل إنتاج الإنسان في الحياة، ويضيع عليه كثيراً من الفرص التي كان يُمكن أن يفعل فيها الشيء الكثير لدنياه وآخرته.
وهذا الأمر وإن كان من نتائج الفوضى في الحياة إلاّ أن التعود على هذا الأمر يصبح سبباً لغيره مما يتلوه من فوضى في أعمال جديدة، ولذلك كما قيل : السيئة تقود إلى مثلها والحسنة سبب لأختها.
6- عدم ترتيب العمل عند تنفيذه وإنجازه ترتيباً منطقياً منظماً، فبعض الناس ينطلقون إلى إنجاز العمل وسواء عندهم بدؤوا بالمقدمة أو الخاتمة كمن يبني منزلاً فيبدأ بإعداد مستلزمات السقف قبل أن يبدأ في إعداد القواعد والأساسات أو من يبدأ الأعداد لقطف الثمار قبل بذر البذور وزرع الأشجار.
نعم ، الإعداد للأمور قبل مفاجأتها وضيق أوقاتها مطلوب ولكن بعد أن تفرغ من الإعداد والعمل لما ينبغي أن يسبقها زماناً أو عقلاً ومنطقاً، وإلاّ فرَّبما قضى الإنسان كثيراً من الأوقات، وبذل كثيراً من الجهود والإمكانات في أعمال ربّما لا ينتفع بها لعدم مجئيها في وقتها ومكانها، ويضطر لتكرارها مرة أخرى ولو تريث قليلاً ونظم عمله ورتب جهده لما خسر كل هذا من حياته وجهده وإمكاناته، والسبب في ذلك كله الفوضى والعشوائية الغوغائية، وصلى الله وسلم على من قال : (إن الله يحق من أحدكم إذا عمل عملاً أن يتقنه).
7- تنفيذ العمل بصورة ارتجالية وعدم التخطيط له قبل إنجازه بوقت كاف.
وهذا ولا شك من أهم أسباب الفوضى في الحياة وعدم تنظيم الإنسان لحياته، إذا بالتخطيط يحدد الإنسان أهدافه من كل عمل يقوم به ووسائله لتحقيق تلك الأهداف وكيفية استغلال تلك الوسائل ومكان كل شيء من العمل.
وبدون ذلك فإنما هو الكدح والاضطراب والسير في ظلام لا تُعرف نهايته ولا ماذا سيوصل إليه بعد ذلك، ولأهمية أمر التخطيط في حياة الفرد والجماعة فسأفرد له شيئاً من الحديث وحده.

كيف تنظم يومك ؟

إذا نجح الإنسان في تنظيم يومه نجح في تنظيم حياته وكثير من الناس يواجهون أعباء الحياة يومياً بدون تنظيم ولا تخطيط لأعمالهم فيرهقون أنفسهم، ولا يبلغون أهدافهم ومحاولة مني في مساعدتك أيها القارىء الكريم في تنظيم يومك إليك هذه الأفكار التي أرجو أن تتحول إلى برنامج وعمل:
1- أعد قائمة بأعمالك اليومية في مساء اليوم الذي قبله أو في صباح اليوم نفسه واحتفظ بهذه القائمة في جيبك وكلما أنجزت عملاً فأشر عليه بالقلم.
2- أوجز عبارات الأعمال في الورقة بما يذكر بها فقط.

3- قدر لكل عمل وقتاً كافياً وحدد بدايته ونهايته.
4- قسم الأعمال تقسيماً جغرافياً بمعنى أن كل مجموعة أعمال في مكان واحد أو في أماكن متقاربة تنجز متتالية حفظاً للوقت.
5- اجعل قائمتك مرنة بحيث يُمكن الحذف منها والإضافة إليها إذا استدعى الأمر ذلك.
6- اترك وقتاً في برنامجك للطوارئ التي لا تتوقعها مثل ضيف يزورك بدون موعد أو طفل يصاب بمرض طارئ أو سيارة تتعطل عليك في الطريق وأمثال ذلك.
7- بادر لاستغلال بعض هوامش الأعمال الطويلة لإنجاز أعمال قصيرة مثلاً عند الانتظار في عيادة الطبيب اقرأ في كتاب أو أكتب رسالة أو اتصل إذا وجد هاتف لإنجاز بعض الأمور وهكذا.
8- عندما يكون وضع برنامجك اليومي اختيارياً ، نوَّع أعمالك لئلا تصاب بالملل فاجعل جزءاص منها شخصياً وآخر عائلياً وثالثاً خارج البيت.. إلخ.
9- اجعل جزءاً من برنامج اليومي لمشاريعك الكبيرة كتطوير ذاتك وثقافتك والتفكير الهادىء لمشاريعك المستقبلة وأمثال ذلك.
10- حبذا لو صممت استمارة مناسبة لكتابة برنامجك اليومي عليها، ثم صورت منها نسخاً ووضعتها في ملف لديك وجعلت لكل يوم منها واحدة.

***

نحو استثمار أفضل لفائض الوقت

يسعى المسلم يومياً مع الملايين من إخوانه في مناكب الأرض إعماراً لها، وإعمالاً لمواهبه، إنتاجاً وإبداعاً، وبعضهم يضرب في طلب الرزق أجواء الفضاء، وآخرون يركبون متون البحار والأنهار يعملون وكلهم يشتهون غداً أفضل، ومستقبلاً أجمل لأمتهم وأوطانهم. والأمة التي تجعل العمل من مقومات وجودها، وهدفاً أساساً لها في الحياة لن تحصد ـ بفضل الله ثم بعملها ـ إلا مجداً باهراً، وازدهاراً ساطعاً، وحُق لأمة تكون كذلك أن تكون لها سويعات ترفيه، وأوقات راحة تخلد فيها إلى الهدوء، أو تركن إلى صحبة تتعاطى معها نشاطاً ذهنياً أو رياضياً يتجدد من خلالها نشاطها، وتتنمى عبرها مواهب قد لا يتمكن العاملون من إشباعها أوقات الدوام.

هكذا تكون الحياة السوية سمواً عبر العطاء، ومثاقفة بناءة في ساعات الترويح والاسترخاء.

تعالوا أيها الأحبة نسائل أنفسنا: أين نحن من ذلك في حياتنا بشطريها: العامل، والمستريح؟

لا أنكر ابتداءاً أنه يوجد بيننا من حولوا ساعات العمل بفضل الله ثم بفضل ما طبعوا عليه من تربية؛ حولوها إلى زيادة في رصيد حسناتهم، وإلى نتاجات فكرية أو مادية استفاد منها البلاد والعباد.

كما يوجد من بيننا من حوّل ساعات الترفيه والاسترخاء إلى وجه آخر من وجوه الحضور للمسلم المنتمي إلى عصره ومجتمعه انتماء مشاركة، وتعاون على البر والتقوى، وتفكر وتدبر في كل دقيقة، وكيف تملأ بما يكفل عائداً مجزياً ومردوداً مريحاً؛ وذلك عندما يوفق في قضاء ساعات راحته مع فئة من الناس تتبسط بغير استهتار، وتتحادث بغير إسفاف، لا تخلع العذار في مزاحها، ولا تسقط الحياء في لهوها، تتهادى الكلمة الطيبة، وتتبادل الأفكار التي تفتح للأمل أبواباً، وتوصد من اليأس مثلها، يحضرهم سمر النبي صلى الله عليه وسلم عند أبي بكر ـ رضي الله عنه ـ الذي كان سمراً في مصالح المسلمين، وقول عمر ـ رضي الله عنه ـ: "إنه لم يعد له من أرب في العيش لولا محادثة أهل الفضل والمروءة".

إن مثل هذه النماذج المباركة جعلت من لقاءات الترفيه والسمر مدارس تبث الكلمة النافعة، وتضخ الخبرة الناضجة لجُلاّسها؛ لأنها:

ـ لم تفهم الترفيه تحرراً من المسؤولية، وتحللاً من الفضيلة مرددة مقولة جاهلية ومأثورة شيطانية: "ساعة لك وساعة لربك"، أو: "دع ما لقيصر لقيصر، وما لله لله".

ـ لم تفهم الترفيه هروباً إلى رفقة سوءٍ رأت في الحياة عبءاً، والعمر هماً جاثماً على الصدر، فتفننت في التخلص منهما، والتحلل من مستلزماتهما.

ـ لم تفهم الترفيه هروباً إلى العكوف بين يدي متحدث عليم اللسان، فارغ الجنان، اختزل الحياة بساقط النكات والقهقهة العابثة التي رأت في سخف القول والعمل سقفاً للعيش، ومضماراً للهو والطيش.

ـ لم تفهم الترفيه هروباً من الأسرة وحقها في أوقات تأخذ من الأب تجربته، كما يلقي الأب السمع إلى أفكار ورؤى أبنائه وبناته، لا يتركهم تحتبس الكلمات في صدورهم، والأسئلة في عقولهم، يغيب عنهم وعن زوجته ليحل محله يأس طاغ، أو رفيق سوء باغ، أو جلوس إلى قنوات فضائية تتسمر أعينهم في صورها، يلتهمون سمها الزعاف وفكرها القاتل.

ـ لم تفهم الترفيه استقالة من معالي الأمور، وانتحاراً بطيئاً غير مباشر من تبعات الحياة، حتى صار هؤلاء القوم يقدمون الاستراحة على البيت، وروادها على الأسرة، والحياة الهاربة

من كل التزام جاد على الحضور الذي تتحقق به ومعه أهداف الحياة، حتى إن بعضهم ليحسب أنما خلق عبثاً للعيش بلا دور سوى حضور باهت على هامش الحياة معطلاً فيه عقله، معلقاً رجولته بخيوط العجز واللامبالاة، مؤكداً حضوره بتثاؤب مكدود، عيناه باتتا موانئ للذباب، وروحه ملاعب لجيوش اليأس والإحباط.
- لم تفهم الترفيه سخرية لاذعة من الإصلاح والمصلحين، والجد والجادين، بل رأت في الترفيه والسمر فرصاً لرفعه إلى مستويات الجد من خلال دعاء لحاكم ومحكوم بالتوفيق والنجاح، أو من خلال جمع بعض المال تفك به أزمة مأزوم، أو بالتداول في طرائق النصح لمنحرف ضل الطريق، وهكذا كانت أوقات الترفيه استمراراً لأوقات الجد واستكمالاً لساعات العمل.
إذا كان الناس يتداعون لشهود صلاة الجنازة على ميت مات فما العمل إزاء شريحة كبيرة من أفراد الأمة باتوا أحياءاً أمواتاً، وأصبحوا حاضرين غائبين، همشوا أنفسهم، أو همشتهم ثقافة الإقصاء التي تجرعوها، توارثوها من أسر لا تمسك علماً، ولا تنبت قيماً. شريحة تعيش في الحضيض، وإخوانهم من شياطين الجن والإنس يمدونهم بالغي ثم لا يقصرون، يوهمونهم أنهم يحسنون صنعاً، وأنهم في قلب الحياة، والحق أنهم لم يدخلوها إلا بشهواتهم، ولم يحضروا إلا في أطرافها النائية.
هل هؤلاء الذين ارتضوا من الغنيمة بالإياب، ومن الحياة بالفتات؟
هل هؤلاء ضحايا أم خاطئون؟ برءاء أم مسؤولون؟
هل هم نتاج الثقافة الزائفة؟
هل هم دلائل ساطعة على إخفاقنا، وإخفاق المؤسسات العامة والخاصة في استيعابهم؟
وهل حسبُنا أن نطرح السؤال فقط؟ أو أن نشخص الأوجاع فحسب؟
إن ذلك فهم، ولكن الأهم أن ننتفض انتفاضة نفسية وعقلية لمواجهة النزف والهدر في هذه الشرائح، وأطْرها على الحق من خلال كل الوسائل المتاحة والمباحة؛ لأن الأمة لن تقدر على نهضة جادة وفي خواصرها جروح نازفة يأساً، راعفة إحباطاً، هاذرة في الملمات، هائمة في وقت الحاجة الماسة إلى التركيز.
د/ مصطفى السيد البيان 146

مهارات تنظيم الوقت

مقدمة:

"يا ترى أين ذهب الوقت"، "أتمنى لو كان اليوم 36 ساعة بدلا من 24 ساعة"، "آسف لا يوجد لدي متسع من الوقت"، "إن الوقت يطير بسرعة"، "إننا نعمل ضد الوقت" ،"الوقت يزحف"، "الوقت يلاحقنا"، "انتبه للوقت"، "انتهى الوقت".
كلمات تتردد على ألسنتنا كثيرا عندما نتحدث عن الوقت مما يعطي انطباعا عجيبا لو تمعنا في أي منها عن ما أهمية الوقت!!
ولقد أغرقت الدراسات على تنوعها في معرفة ما هية الزمن أو الوقت إلا أننا هنا لن نتطرق إلى ما هية الوقت بالقدر الذي نود أن نبين أهميته. ولو راجعنا كل مناحي النشاط الإنساني لوجدنا الوقت عاملا أساسيا في نجاحها أو فشلها، وصدق من قال أن "الوقت هو الحياة" فحقا حينما نقول "تنظيم الوقت" فإننا نعني ببساطة تنظيم الحياة، حياة الفرد وحياة الأمة وما فلحت أمة على مر التاريخ عندما قلت أهمية الوقت في حسابها، وحتى من يقيس الوقت بالذهب

والفضة فإنه لم يعطي الوقت مكانته المطلوبة, وفي هذه الوريقات سنحاول أن نعطي جانبا عمليا عن كيفية استغلال الوقت بشكل حسن فيما يعود علينا بالفائدة.

أهمية الوقت:

أقسم الله عز وجل في كتابه الكريم بالزمن في أ:ثر من موضوع يقول سبحانه: (كلا والقمر، والليل إذ أدبر، والصبح إذا أسفر) ويقول تعالى: (والفجر، وليال عشر، والشفع والوتر، والليل إذا يسر) ويقول: (والشمس وضحاها، والقمر إذا تلاها، والنهار إذا جلاها، والليل إذا يغشاها) ويقول: (والليل إذا يغشى، والنهار إذا تجلى) ويقول: (والضحى، والليل إذا سجى) ويقول عز وجل: (والعصر، إن الإنسان لفي خسر، إلا الذين آمنوا وعملوا الصالحات وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر) وإقسام الله سبحانه بهذه الأزمان دليل على عظمة أهميتها، هذا عدا ما تحدثت عنه الآيات الأخرى فيما يخص تصور الكافرين للوقت في هذه الحياة وفي الآخرة فمنهم من تجده حريصا عليه ولكن ليس فيما يرضى الله فهو يتمنى أن يعمر ألف سنة حتى يضل فيما هو فيه من العصيان، ومنهم من يرى أن عمره كله الذي قضه كان يوما أو يومين (قال كم لبثتم في الأرض عدد سنين، قالوا لبثنا يوما أو بعض يوم فاسأل العادين، قال إن لبثتم إلا قليلا لو أنكم كنتم تعلمون) ويبين الله سبحانه وتعالى أن هذه الحياة فرصة من الزمن الممتد حتى بعد الموت وهي فرصة قصيرة قياسا للحياة السرمدية في الدار الآخرة، فرصة لابتلاء الناس أيهم أحسن عملا حتى يتميز الخبيث من الطيب يقول سبحانه: (تبارك الذي بيده الملك وهو على كل شيء قدير، الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا وهو العزيز الغفور) وقد ضرب الرسول صلى الله عليه وسلم لنا مثلا رائعا في حسن استغلال وتدبير الوقت، وسيرته كلها تشهد بذلك، ولقد كان حريصا أشد الحرص على أن تنتهج أمته ذلك النهج فوجهها في أكثر من حديث إلى أهمية الوقت مستغلا ما أمكن لترسيخ ذلك المفهوم في وجدان أتباعه، يقول عليه الصلاة والسلام في الحديث الذي يرويه الترمذي عن أبي هريرة رضي الله عنه: "بادروا بالأعمال سبعا: هل تنتظرون إلا فقرا منسيا، أو غنى مطغيا، أو مرضا مفسدا، أو هرما مفندا، أو موتا مجهزا، أو الدجال فشر غائب ينتظر، أو الساعة فالساعة أدهى وأمر" وعن ابن عمر رضي الله عنهما قال: أخذ رسول الله صلى الله عليه وسلم بمنكبي فقال: "كن في الدنيا كأنك غريب أو عابر سبيل" وكان ابن عمر رضي الله عنهما يقول: إذا أمسيت فلا تنتظر الصباح، وإذا أصبحت فلا تنتظر المساء، وخذ من صحتك لمرضك، ومن حياتك لموتك" رواه البخاري. وعن ابن مسعود رضي الله عنه قال: خط النبي صلى الله عليه وسلم خطا مربعا، وخط خطا في الوسط خارجا منه، وخط خطوطا صغارا إلى هذه الذي في الوسط من جانبه الذي في الوسط، فقال: هذا الإنسان، وهذا أجله محيطا به – أو قد أحاط به – وهذا الذي هو خارج أمله، وهذه الخطط الصغار الأعراض: فإن أخطأه هذا نهشه هذا وإن أخطأه هذا نهشه هذا" رواه البخاري. هذه الأحاديث وغيرها كثير دليل على أهمية الوقت في حساب الإسلام كما وضحه جليا رسول الله صلى الله عليه وسلم.

كيف ينظر الناس للوقت:

على تنوع الثقافات في العالم وعلى مر العصور كلها كانت نظرات الناس متشابهة للوقت بحسب ارتباطه بأحداث ومجريات حياتهم.

1- فمنهم من يتحكم به الوقت، فيصبح الوقت هو سيده يستلم زمام القيادة لكل أعمال ذلك الإنسان فهو عادة ما يتوقف عن عمل ما لأن الوقت متأخر جدا أو لأن الوقت مبكر جدا

لإنجاز ذلك العمل، حتى لو كان يجب إنهاء ذلك العمل. وهو عادة ما يستيقظ في نفس الساعة ذاتها يوميا بغض النظر عن ارتباط استيقاظه بعمل ما وهذا النوع يمتاز بأنه يستخدم الساعة اليدوية بشكل دقيق وبدونها لا يمكن أبدا أن يحدد الوقت. مثل هذا النوع لو أعطي مهمة لإنجازها وكانت تأخذ أطول من الوقت المفروض فإنه يتوقف حتى لو لم ينجز هذه المهمة. من مزايا هذا النوع أن الخيارات لديه قليلة فهو مرتاح للوضع الذي يعيشه وللنشاطات التي يمارسها بشكل روتيني ملتزما بالوقت مهما كلفه ذلك.

2- ومنهم من ينظر للوقت على أنه عدوه فهو في سباق ويحس أنه لا بد أن يصارعه, هؤلاء يمتازون بأنهم كثيرا ما يضعون مواعيد نهائية للأعمال يلتزمون بإنهاء نشاطهم عندها حتى لو لم يتطلب الأمر ذلك. على سبيل المثال: يحاول أحدهم أن يقود بسرعة في طريقه لعمله في الصباح وتراه يبحث عن طريق سريعة قصيرة ليس لأنه متأخر على عمله ولكن ليحطم رقما قياسيا في الحضور قبل الموعد!! والشخص الذي يستعمل الوقت وكأنه في معركة معه عادة يتحسس من مثل التعليقات التي تقول له "لا يوجد داعي للاستعجال" "لدينا متسع من الوقت" وإن كان في موقع المسؤولية فهو يحكم على الآخرين من واقع استخدامهم الكفء للوقت وليس من واقع إنتاجيتهم. من فوائد النظر للوقت كعدو أنها ترفع روح المنافسة والتي يظن الكثير أنها مفتاح النجاح.

3- وهناك آخرون ينظرون للوقت على أنه شيء غامض صعب الفهم، ولذا فهم يرون أنه أسلم وسيلة للتعامل معه هو محاولة إنجاز الأعمال بدون أن يأبهوا له، آملين ألا يضطروا للتعامل معه, هؤلاء يركزون بشدة على المهمة التي بين أيديهم تماما كما فني المختبر الذي يطارد جزئية صغيرة بغية الخروج منها بنتيجة. عند هؤلاء لا يوجد تصور كامل للحاجات أو المواد لأعمالهم ولا كيف سيتصرف الآخرون معهم حيالها. ثم هم يرفضون أن يقدموا تعهدا ما بإنجاز عمل في وقت محدد لأنهم يجهلون تماما كم كل مرحلة ستأخذ أو حتى متى سينهوا المهمة المناطة بهم. وفي الحقيقة إن التصور بأنه عندما نتجاهل الوقت من حساباتنا سنمنع من أن يكون كبير مشكلة، هذا التصور لا يفيد كثيرا أصحابه إلا بأنهم يغرقون في العمل الذي بين أيديهم حتى ولو كان ذلك العمل تافها في محاولة لإقناع أنفسهم بأن ذلك العمل سيعود عليهم بنتائج على كل حال.

4- وصنف من الناس اتخذ الوقت عبدا له وصار تركيزه منصبا على كيفية التحكم الدقيق بالوقت فهو يحاول دائما أن يحدد بدقة كم سيسمح أن يعطي من وقته لكل صغيرة أو جليلة. هذا الصنف عادة ما تراه يفكر بالمستقبل فمثلا في الاجتماعات تراه بدلا من أن يشارك في مناقشة النقاط المطروحة يفكر بماذا سيقوله بعد الانتهاء من هذه المناقشة، ماذا سيفعل بعد انتهاء الاجتماع، أو ما هي الخطط الكفيلة بإحالة موضوع الاجتماع إلى واقع وهو يمتاز بأنه يعطي قيمة كبيرة للنتائج الملموسة لأي نشاط ... ولذا تراه يغرق في الأنشطة ذات النتائج السريعة وبالتالي فإن برنامجه اليومي مليء بالأنشطة من مثل هذا النوع. هؤلاء عادة ما يبدو عليهم التعب بسرعة لأن عندهم تصور أنه لا بد أن يعتصر كل ثانية من وقته ما دام هذا الوقت صار عبدا عنده. الأفراد الذين ينقلون أعمالهم معهم في أوقات راحتهم أو المديرين الذين لا يستطيعون تفويض العمل لمرؤسيهم (لخشيتهم من ان يفقدوا التحكم) هم أناس على رأس القائمة ممن يمتاز بمثل هذا الشعور. هذا الشعور تملك الكثير من الأفراد ممن يعيشون في المجتمعات الغربية بما فرضته عليهم هذه المجتمعات من هاجس الآلية في العمل والإنتاج بدون توقف في وقت قصير.

5- وهناك من يرى الوقت كحكم المباراة يقيس عليه كل دقيقة وثانية ولذا تجدهم يحاولون أن يعرفوا ما هو الوقت في كل لحظة مما يتطلب أن يكون الوقت أمامهم دائما فهم يحرصون على أن يقتنوا الساعات الدقيقة في أيديهم، على حيطان بيوتهم وفوق طاولات مكاتبهم ... وبالرغم من أنهم يرون الوقت كحكم المباراة فهم في بعض الأحيان لا يعجبون بقراره فتراهم يحاولون أن يحتالوا عليه خصوصا عندما يشعرون بالذنب حينما لا تتوافق النتائج مع الوقت المتاح.

هذه الأنماط السابقة وما بينها من تشابه أو اختلاف هي عبارة عن أوصاف عن كيفية استغلال الوقت من قبل الناس، كل هذه الأوصاف وغيرها قد تجتمع في شخص واحد وقد تجد شخصا ينفرد بنمط أو نمطين منها ولكنها تظل ليست دلالة سليمة على حسن استغلال الوقت. إن الوقت نعمة من الله تماما كما الهواء الذي نتنفسه والماء الذي نشربه. وهو قوة محايدة يعتمد تأثيرها على طبيعة استخدامها، ولكن العجيب في هذه القوة أنها تمر سريعا فهي لا تنتظر حتى نأتي إليها ونستعملها بل هي موجودة بيننا نحياها ونعيشها منذ أن لفظتنا أرحام أمهاتنا وحتى تبلغنا ظلمة القبور.

ما هية تنظيم الوقت:

كثيرا ما تمر علينا كلمات مثل "نظم وقتك حتى تنجح" لا بد من تنظيم وقتنا لننجز هذا العمل" "إنه يجيد فن إدارة الوقت" وكأنما الوقت شيء بين أيدينا نستطيع أن نتحكم به وفي الحقيقة هذا الاصطلاح "تنظيم الوقت" هو اصطلاح تعارف عليه الناس ولا يعني حقيقة أننا بمقدرتنا تنظيم أو إدارة الوقت. فلا يوجد إنسان يستطيع التحكم بالوقت كأن يوقف الدقائق عن الغد أو يرجع ثواني مضت من عمره. إن فن إدارة الوقت هو في الحقيقة فن إدارة الأعمال والأحداث المرتبطة بالوقت الذي لا يتوقف. فإذا كنت تحسن التحكم بأعمال وأحداث حياتك فأنت تدير وقتك بنجاح والعكس صحيح. وفي هذه الوريقات سنحاول أن نلقي الضوء على النمط الذي تسير عليه في قضاء وقتك ومن ثم كيف يمكنك إحداث تغيير في هذا النمط بتعزيز نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف.

أين يذهب وقتنا:

يتساوى كل الناس على اختلاف أجناسهم وأقيامهم في المقدار الذي ينالونه من الوقت فهناك بالتمام 24 ساعة في اليوم، و 168 ساعة في الأسبوع، و 8736 ساعة في السنة لا أكثر ولا أقل. كما أوضحنا سابقا إدارة الوقت هي عملية إدارة الأحداث التي تنتج في فترة 168 ساعة في الأسبوع.

قد يوهمنا هذا العدد (168) أن هناك وقت كثير لقضائه بينما لو جمعت الوقت الذي تستغرقه في قضاء المهمات التي يتوجب عليك قضائها أو التي تود فعلها فإن هذا الرقم لا يكون كافيا. فمثلا لو قسمنا الوقت حسب الأنشطة اليومية التي نعملها نجد التالي:

النشاط	ساعات الأسبوع
الصلاة (2.5 ساعة يوميا)	17,5
الأكل (2 ساعة يوميا)	14
النوم (7 ساعات يوميا)	49
اللبس (ساعة يوميا)	7
المواصلات (ساعة يوميا)	7
	94,5

العمل أو الدراسة ومقتضياتها	43
متطلبات العائلة	
هوايات	
الترفيه	30,50
وقت حـــر	
المجموع	168

وكما نرى فإننا محددين بهذا الحد من الساعات والتي لن تتجاوز في مجموعها المائة وثمان وستين ساعة في الأسبوع. وحتى نستطيع أن نحدث تغييرا في عاداتنا الحالية لاستخدام الوقت لا بد من أن يعرف كل منا (أين يذهب وقتنا) ؟ والي كثيرا ما نغفل أم الاهتمام به في غمرة الانشغال بالعمل اليومي. فإذا كنت جادا في إحداث تغيير مثل هذا أو تعلم أنك لم تحسن استغلال وقتك بالصورة التي تطمح لها كان لا بد أن تقوم بجرد تفصيلي لتعرف كيف تصرف وقتك حاليا حتى يتبين لك بوضوح ما إذا كنت مستغلا لوقتك بشكل طيب أم لا.

التاريخ: ..../........./............

ملاحظات	مدى الأهمية				نوعية النشاط												النشاط البديل	الوقت
	د	ج	ب	أ					ت	ك	هـ	م	ل	ن	أ	ع		

جدول جرد الوقت

كل الذي يتوجب عليك عمله هو أن تقوم بنسخ الجدول ( ) إلى سبع نسخ (أو عدد الأيام التي تود فحص مدى استغلالك لوقتك فيها) ثم تبدأ في تعبئتها يوميا متبعا التعليمات التالية:

1- عند تعبئتك للجدول، ضعه في مكان قريب منك (وليكن إلى جوار فراشك) مسجلا الأنشطة الثابتة التي تعلم أن ستقوم بعملها غدا وعند الصباح خذ معك الجدول وسجل أي نشاط تقوم به لم يسبق أن سجلته وذلك بعد فراغك منه مباشرة.
2- سجل أي تعديلات على الأنشطة المكتوبة مسبقا في خانة (ملاحظات). مثلا: كان من المفروض أن تجري اتصالا هاتفيا من الساعة السابعة وحتى الثامنة ولكن الهاتف كان مشغولا، فتكتب مشغول ومن ثم تكتب في خانة (النشاط البديل) ماذا عملت من الساعة السابعة إلى الثامنة بديلا عن المكالمة الهاتفية.
3- أيضا في خانة (ملاحظات) سجل ما إذا تم تفويض أحد ليقوم بالنشاط بدلا عنك، أو ما إذا تم إلغاء النشاط ولماذا. سجل أيضا ملاحظاتك الأخرى عن النشاط نفسه كأن تكتب مثلا يفضل المرات القادمة أن أسأل محمد عن مقترحاته، أو من الأفضل أن ينفذ هذا العمل في عطلة الأسبوع، أو المحلات تغلق بعد الحادية عشرة والنصف صباحا ... وهكذا.
4- في خانة نوعية النشاط ضع علامة في الخانة التي ترى أنها تصف النشاط الذي قمت به في ذلك الوقت. وقد وضعت الرموز كالتالي:

ع = عبادة، أ = أكل، ن = نوم، ل = لبس، م = مواصلات، ه = هواتف، ك = كتابة، ت = تلفزيون. وقد تركن لك أربع خانات لتملأها بأي نشاط إضافي.

5- في خانة (مدى الأهمية) ضع إشارة عند الأحرف التالية بحسب ما تراه مناسبا:

أ – مهم وعاجل. ب – مهم وليس عاجل. ج – عاجل وليس مهم. د – روتيني ومضيعة للوقت.

هذه الخانة يفضل أن تتم تعبئتها عند النوم أي عند انتهاء الأنشطة جميعها.

6- عند انتهاء الأسبوع (أو الفترة التي قمت بجرد وقتك فيها)، قم بجمع الساعات وقيمتها حسب كل تصنيف (صلاة، نوم، عمل، ... إلخ) ثم ادرس النتائج من زاوية نقدية. هل حقا كان وقتك مستغلا بالصورة المطلوبة؟ أم أنه كانت هناك فجوات؟ وما حجم هذه الفجوات؟ هل طغى وقت النوم على وقت العمل؟ هل هناك خلل في مواعيد الصلوات؟ وما هي الأنشطة التي كنت تعتقد أنها مهمة ثم تبدى لك عكس ذلك؟ ... وهلم جرا.

تأكد أنه لا بد من عمل هذا الجرد قبل أن تبدأ جديا في عملية تنظيم وقتك حتى تتعرف على نفسك وكيف تستغل وقتك؟ وإلا فقد تبدأ في تنظيم وقتك بتنظيم أنشطة هي في الحقيقة مضيعة للوقت لا أكثر، ولن تتعرف عليها تماما حتى تجري مثل هذا الجرد. إن مجرد معرفة أين يذهب وقتك وكم من الوقت تحتاجه لإنجاز الأعمال يعطيك قوة للتغيير وهذا الجرد هو المقياس لحجم التغيير الذي ستجريه، فمثلا تجد أنك تقضي ساعتين لإجراء مكالمات هاتفية

يوميا، أو الرد عليها ومن ثم لا بد من توفير على الأقل ساعة لقضاء أعمال أخرى فنجد مثلا أنه من المتوجب إحالة بعض المكالمات على غيرك أو شراء جهاز لتسجيل المكالمات حتى يتسنى لك الرد على المكالمات المهمة في وقت لاحق ... وهكذا.

مهارة وضع الأولويات:

بعد أن تبين لك مما سبق كيف تقضي وقتك لزم أن تعرف كيف يفترض أن تقضيه بشكل فعال ومثمر. وأول خطوة للوصول إلى ذلك هو أن تتقن مهارة وضع الأولويات! ونحن هنا لن نتطرق لأي شيء يمت للتخطيط بصلة، فكتابة الأهداف والغايات ووضع خطوط عريضة طويلة المدى كلها خطوات تسبق تنظيم الوقت، فالإنسان الذي لا غاية له ولا هدف لن يفيد كثيرا من تنظيم وقته. ولكننا هنا نلقي الضوء على جزئية تتعلق بتنفيذ الخطط والأهداف، أي متى وبماذا يجب أن تبدأ أولا. وضع الأولويات لا تعني إهمال الأعمال الثانوية وإنما تعني أنه لا بد من إنجاز أعمالنا بترتيب يعطي الأهم وقتا وجهدا أكبر من الأعمال الأقل أهمية.

ولو نظر أحدنا إلى نفسه لوجد أنه عندما يصل مكتبه أو منزله تتراكم المهمات أمامه فلا يدري تماما ما الذي يتوجب فعله أولا؟ والحاصل أنه يهرب من المهمات ذات الأهمية القصوى إلى المهمات التي تكتسب طابعا مسليا بأسباب واهية كأن يقول أحدنا إنه لا بد من ترتيب مكتبي حتى أبدأ في المهمة الأساسية ... أو غيره من الأسباب التي في حقيقتها مضيعة للوقت والتي سنتطرق إليها لاحقا.

إن مهارة وضع الأولويات هي مهارة تركيز للجهود، وهي عملية منظمة ومستمرة لا بد أن تصبح عادة لدى أي واحد منا، وهي مهارة يجب أن يتقنها المسلم الجاد الذي يعلم أنه لم يخلق عبثا وأنه محاسب على كل عمل خيرا أو شرا وإن كان مثقال ذرة.

فإذا كنت تجد نفسك آخر اليوم تشعر وكأنك عملت كثيرا ولكنك لم تحقق إلا نتائج قليلة فإن ذلك يعني أنك بحاجة إلى مراجعة أولياتك لتعيد ترتيبها بصورة أفضل وحتى تنمو لديك هذه المهارة لا بد من مراعاة النقاط التالية:

1- الأوليات هي عبارة عن مستويات من القيم المرتبطة لأن شيئا واحدا فقط لا يحتاج إلى أوليات ولن نستطيع قياس مقدار أهميته إلا بوجود شيء آخر.
2- أنت الذي يفترض أن يحدد أولياتك، فإذا كانت صورة أنك عبد الله واضحة في ذهنك، كان عليك أن تختار ما هو الهام في حياتك وذلك انطلاقا من قول الله تعالى: "ألم نجعل له عينين. ولسانا وشفتين. وهديناه النجدين" وقوله تعالى: "ونفس وما سواها. فألهمها فجورها وتقواها. قد أفلح من زكاها. وقد خاب من دساها".
3- يقول أحد الصالحين رحمه الله "الدنيا ساعة فاجعلها طاعة" وحقيقة فما دام وقتك محددا فإنه واجب عليك أن تختار ما هو الشيء الجدير بأن تصرف وقتك فيه.
4- عادة ما نحاول ربط أعمالنا التي نرغب عملها بصفة أنها "مستعجلة" والمستعجل يعني ذلك العمل الذي يتطلب إجراءا فوريا بغض النظر عن كونه مهما أو لا وأيامنا مع الأسف مليئة بالأعمال المستعجلة غير الهامة ولذا تجدنا نخلط كثيرا عندما نصف أعمالا بأنها "هامة، عاجلة، يجب أن ننجزها الآن فورا" وفي الحقيقة هناك تباينا بين معنى هام، وعاجل. صفة أن يكون العمل "عاجلا" أو "ملحا" لا دخل لها البتة بأوليات الفرد إنما في الحقيقة لها دخل بكيف نتصرف حياله لأننا دائما ما نبدأ بالأعمال التي نعطيها صفة "عاجل" أو "ملح".

وحتى يزداد الأمر وضوحا دعنا نعطي أنشطتنا اليومية رموزا بحسب تدرجها في سلم الأوليات (والذي تقدم ذكره في نشاط جرد الوقت):

- i – وترمز للعمل الأساسي والهام جدا.
- ii – العمل الهام ولكن أقل من سابقه في الأهمية.
- iii – ذلك العمل الذي لا قيمة له.
- iv – العمل الذي يمكن وصفه بأنه "تافه ومضيعة للوقت ليس إلا".

وكل هذه الأعمال يمكن أن توصف بأنها عاجلة فهناك عاجل أ، وعاجل ب، وعاجل ج، وعاجل د. ولقد وجد أن معظم الناس تضيع جل أوقاتهم في الأعمال من النوع ج، د كل هذا لأن الأعمال من النوع ج، د أعمال محببة للنفس لأن فيها هروبا من الالتزام والتقيد وإن كانت تافهة في حقيقتها.

يجب أن لا تدفعنا الأعمال "العاجلة" أو "الملحة" عندما نضع أولياتنا بل يجب أن يكون واضحا لدينا ما إذا كانت أعمالنا من النوع أ، ب، أو ج، د. فمثلا عندما يرن الهاتف فإنك تحاول أن تصل إليه مهما كلفك ذلك، لأنه مكتسب الصفة "مستعجل" أو "ملح" قد يكون من النوع أ، ب فتجيب عليه وقد يكون من النوع د عندما يكون الرقم خطأ فلا يكون لعملك أي فائدة.

مثال آخر عن مكاتبنا: نجد الكثير من الملفات والأوراق عليها، وعلى الحائط المجاور لوحة قد امتلأت بأوراق قد كتب عليها ملاحظات متنوعة.. كل هذه الأشياء تفيد أنها "مستعجلة" أي تناديك لأن تعمل شيئا فوريا حيالها. وأوضح مثال على ذلك ما يعمله كثير من الطلاب فبالرغم من أن الأستاذ طلب منهم الواجبات قبل الامتحانات النهائية تجد الكثير منهم لا يعملها إلا قبل موعدها بوقت قصير، وقد يطلب وقتا إضافيا من أستاذه لإنجازها، كما أن المواد لن تتم مذاكرتها إلا في الأسابيع الأخيرة من الدراسة ...

خلاصة القول: بعد أن تضع أولياتك حاول أن تربط إحساسا بأنها "مستعجلة" أو "ملحة" وألغ هذا الإحساس عن أي عمل تعتقد أنه تافه وليس ذا قيمة أو مردود.

نشاط التسويف

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	
				– أخترع أسبابا وأبحث عن أعذار لأتهرب من المهمات الصعبة
				– أواجه ضغوطا كبيرة حتى أتمكن من إنجاز الواجبات العسيرة
				– أتهرب للأعمال اليسيرة من أداء الأعمال الغير سارة أو الصعبة
				– تقاطعني أمور كثيرة عندما أكون مستغرقا في إنجاز المهمات الكبيرة
				– أتجنب الإجابات المباشرة عندما أطالب باتخاذ قرارات غير سارة
				– دائما ما أحس بالذنب لإهمالي متابعة إنجاز مراحل الخطط المصيرية
				– أحاول أن أجد أناسا آخرين لإنجاز الواجبات الغير سارة بدلا عني
				– عادة ما أجدول المهمات الكبيرة إلى آخر الدوام، وقد آخذها معي إلى البيت لأدائها
				– أحس بحالة عصبية (نرفزة، إحباط..) عند أداء المهمات الصعبة التي تواجهني
				1– أحب أن أبعد كل شيء من على مكتبي قبل أن أبدأ في الأعمال العسيرة
				مجموع الإجابات
4x	3x	2x	1x	عامل الضرب
	+	+	+	ناتج الدرجات

مجموع الدرجات = ...

- إذا كانت درجاتك أقل من (20) فأنت لست من المسرفين، ولكن يبدو أنك تواجه مشكلة مرحلية قد تقودك له فانتبه.
- إذا كانت درجاتك ما بين (21) إلى (30) فلديك مشكلة تسويف تمارسه من حين لآخر وبالرغم أن المشكلة ليست خطيرة إلا أنها تحتاج لعلاج.
- إذا كانت درجاتك أعلى من (30) فأنت مسرف وبشكل متواصل وخطير فتدارك أمرك وراجع ما كتبناه عن التسويف وطرق علاجه.

مضيعات الوقت:

بالرغم من أن كثيرا منا لديه قناعة بأهمية الوقت وأهمية إدارته وأنه لا بد من وضع أوليات لأنشطتنا الحياتية إلا أنه يبقى أمامنا عقبة كؤود تحول بيننا وبين أن نرى أثرا لمثل هذه القناعة الذاتية في حياتنا اليومية. هذه العقبة أو بالأحرى عقبات هي ما سميناه هنا بمضيعات الوقت، وفي الحقيقة هناك العديد من المضيعات التي لن نستطيع أن نغطيها بكاملها في هذا المبحث القليل ولكننا سنذكر جملة منها مع إلقاء الضوء على البعض منها والتي تمس كثيرا منا أو أننا نقع فيها بدون أن ندرك تأثيرها السلبي على وقتنا الثمين.

1- **عدم وضوح الأهداف:** وهذا كما ذكرنا سابقا أمر يتعلق بالتخطيط غلا أنه من أخطر مضيعات الوقت ويكاد يكون صفة لكثير من أفراد أمتنا وهو مسؤول بشكل أساسي عن ضياع كثير من الجهود والأوقات وانتشار كثير من الآفات الاجتماعية والإدارية، ولكونه أمرا يتعلق بالتخطيط آثرنا أن نحيل الحديث إلى هناك.
2- **التسويف:** وهو من أشد مضيعات الوقت التي تضعف بشكل رهيب في حسن إدارتنا للوقت. والتسويف في الحقيقة هو نتيجة مباشرة لعدم وضوح الهدف وهو بالتالي باب لكل مضيعات الوقت الأخرى. ولا يوجد حل لمثل هذا الداء إلا بانضباط الشخص منا ومعرفته معرفة فكرية وعملية لتنمية وقته، إن المهمات التي تؤجل ستظل ورائنا تلاحقنا حتى ننجزها فلا أفضل من أن ننجزها في أسرع وقت. ولقد حث الرسول صلى الله عليه وسلم على نبذ التسويف بشكل واضح حيث يقول: "اغتنم خمسا قبل خمس: شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك" كما أن القرآن حكى عن مصير المسوفين الذين استهانوا بقيمة وقتهم حتى لم يعد هناك فسحة من الوقت لاستدراك ما فات والآيات التي تتحدث عن ذلك كثيرة يصعب حصرها.

ونحن حينما نذم التسويف فإننا نذم الذي يحدث للأنشطة من النوع أ، ب ولكننا نشجع التسويف حينما يحدث للأنشطة من النوع ج، د وإن كان الحاصل هو العكس لأن كثيرا من الناس يرتاح لأن يسوف في الأنشطة المهمة وبالتأكيد فإن وقته يملأ بأنشطة تافهة ليست ذات مردود.

وللتسويف أسباب كثيرة منها عدم إدراك قيمة النشاط، وعدم تقدير الوقت الكافي له، وهناك سبب خطير دعاه أحد الكتاب (الحيل النفسية) بالكمال الزائف وهو محاولة أن يكون النشاط كاملا من جميع الوجوه مما يجعلنا نغرق في التوافه ونغض النظر عن الأمور المهمة وفي الحقيقة أننا لم نربح شيئا مما أردنا.

حتى تعرف ما إذا كنت ممن يسوف أم لا قم بالنشاط الخاص بالتسويف في الصفحة السابقة وقيم نفسك.

حتى تتغلب على التسويف فيما يلي بعض النقاط المقترحة، اقرأها بعناية وتدبر لأكثر من مرة وحاول تطبيقها في أقرب فرصة:

1- ضع مواعيد انتهاء (آجالا) لأعمالك وسجلها في مفكرتك اليومية ثم أقم نوعا من التحدي لإنجاز المهمة قبل ذلك الموعد.
2- عود نفسك على أن تبدأ بالأعمال المهمة حتى ولو كانت عسيرة.
3- بعد أن تبدأ بالعمل المهم حاول أن تبدأ بالأمور العسيرة جدا واضعا وقتا لكل جزء من العمل.
4- لو حدث أن سوفت أثناء قيامك بالعمل المهم ذا الطابع العسير تعهد بأن تعطيه موعدا

في القريب العاجل حتى قبل أن ترتب أولياتك لذلك الموعد وعندها حاول أن تبدأ بالنقاط اليسيرة والسهلة حتى تحب ذلك العمل ومن ثم انطلق للجوانب العسيرة وستجد ذلك منجزا لعملك.

5- لو وجدت مشروعا ما غير يسير أو محبب ولم تفلح الطرق السابقة في تلافي تسويفه فكر في تفويضه لأحد غيرك، وإلا حاول أن تنجز الفعاليات ذات الطابع اليسير أولا واجعل ذلك قوة دافعة لإنجاز الفعاليات ذات الطابع العسير.

6- قسم الأعمال الكبيرة إلى وحدات صغيرة وابدأ بتنفيذ كل وحدة بعد إعطائها وقتا محددا مثلا 20دقيقة لإنجازها (يفيد هذا كثيرا في القراءة أو كتابة البحوث).

7- إذا كنت مؤجلا عملا لأنه غير سار مثل الاعتذار عن خطأ ارتكبته، تسديد قرض لصديق، أو أن تحدث صديقا عن تصرف لم يعجبك فيه، فكر ماذا سيحدث لو أجلت ذلك لأنه في الحقيقة كلما أجلته كلما زاد الأمر سوءا كأن تتفادى أن تجلس مع ذلك الصديق الذي تود الاعتذار له مسوفا أن الوقت لم يحن بعد!! تذكر أن هروبك من الأعمال غير السارة لن يزيحها من فوق رأسك.

8- حتى تتلافى التأجيل في الأعمال حاول أن تضع تعهدات لأناس بإنهاء ذلك العمل في الوقت المحدد، ولو اضطر الأمر أن تطلب منهم أن يذكروك بتعهداتك فمثلا تخبر زوجتك أنك لا بد أن تنجز البحث قبل نهاية الأسبوع طالبا منها تذكيرك في كل مرة به.

9- اهرب بالعمل الذي تود إنجازه بعيدا عن المشغلات أو أبعد الملهيات كالهاتف، التلفزيون، المجلات، ونظف مكتبك من كل ما عليه ما عدا المهمة التي تود إنجازها.

10- لو اضطر الأمر أن تحبس نفسك في مكان إنجاز العمل حتى ينتهي فإن ذلك يساعد نفسيا على إنجازه.

11- كافئ نفسك بعد انتهاء المهمة ويستحسن أن تعدها بذلك قبل البدء، كأن تقول: إذا انتهيت من هذا العمل قبل المساء سأخرج للنزهة، ويزداد ذلك فعالية إذا ربطت أحدا سواك بهذه المكافأة كالزوجة والأولاد.

12- كن واقعيا في تقدير كم من الوقت سيستغرق النشاط الذي تود إنجازه.

13- اختر الوقت المناسب لإنجاز أعمالك التي تخشى عليها التسويف وليكن صباحا.

14- اقلب المهمات العسيرة والصعبة إلى لعبة واستمتع بلعبها.

وباختصار فإن "التسويف" لص وقت يصعب التغلب عليه وهو اختبار حقيقي لمدى نجاحنا في الاستفادة والإفادة من وقتنا لا بد أن نجتازه والأمر في ذلك كله يعود إلينا نحن.

3- **الهاتف:** وهو أحد مضيعات الوقت إذا أسيء استخدامه، خاصة وأنه هو الوحيد الذي له الحق في مقاطعتك بدون استئذان أو تأدب. ويكون الهاتف مضيعا للوقت من عدة طرق نذكر بعضها.

1- استخدامه في وقت سيئ.
2- عليك أن تبحث عن رقم تود الاتصال به.
3- عندما تتصل لا يوجد بين يديك كامل الأوراق حتى تتم المحادثة.
4- لا يوجد هدف محدد من الاتصال.
5- تبحث عن ورقة وقلم لتكتب بعض الملاحظات.

ولكنه من الجانب الآخر مفيد إذا أحسن استخدامه وذلك من عدة وجوه:

1- يلغي الاجتماعات غير الضرورية.

2- يوفر الاتصال بكل شخص وذلك عن طريق الاتصال الجماعي Conference Call.
3- يوفر عناء الارتحال لإنجاز المهمات.
4- يريحنا عند جمع المعلومات التي نريدها حالا وأيضا عند إبلاغها.

وحتى تحصل الفائدة القصوى من الهاتف نقترح ما يلي:

1- إذا كنت مستغرقا في عمل ما فلا تحاول أن ترد على الهاتف إلا إذا كنت متأكدا أن هناك مكالمة لا بد من إجابتها وإلا يفضل إبعاد الجهاز بعيدا عن بيئة العمل.
2- إذا كان بالإمكان اقتن جهاز تسجيل المكالمات الواردة Answering Machine والذي يمكنك من تأجيل الرد على مكالماتك حتى الموعد المناسب في جدول أعمالك اليومية.
3- جهز أوراقا وقلما إلى جوار الهاتف ويا حبذا لو كان الجهاز مزودا بساعة عد رقمية تمكنك من إحصاء وقت المكالمة.
4- حاول أن تعد مخططا بالنقاط التي تود شرحها أو نقاشها وتعود أن تكتب كل ما يستجد حول موضوع المكالمة. عند الحديث حدد ما الذي تريده مباشرة بإيضاح ذلك للشخص الآخر.
5- لو حدث أن تلقيت مكالمة غير مهمة وأطال المتحدث في الوقت توقف عن الكلام ولا ترد بأي كلمة عدا بعض "الهمهمات" (آهه، آه) وبالتأكيد سيشعر المتحدث حالا بأنه حان الوقت لإنهاء المكالمة.
6- لا تطل كثيرا في المجاملات ولا تكرر التحايا كثيرا وتخلص من بعض العادات في الكلام.
7- عندما تشعر بأن المكالمة طالت عن حدها لا تسترخي في جلستك بل حاول أن تقف وتمشي جيئة وذهابا.
8- بعض الشركات توفر خدمة استقبال مكالمة أخرى أثناء وقت مكالمة أخرى حاول أن تستغل هذه الميزة بشكل لا يثير حنق المتحدث الأول وخصوصا إذا كانت مكالمته هامة ومن مسافة بعيدة.
9- عود زوجتك وأبنائك على أن يستقبلوا المكالمات الهاتفية أثناء غيابك بشكل حسن وزودهم بجدول يكتبون فيه من قام بالاتصال ورقمه وماذا كان يريد.
10- حدد وقتا في برنامجك اليومي لإجراء المكالمات الهاتفية (مثلا: وقت الضحى ووقت ما بعد العصر) وذلك لمدة لا تزيد عن ساعة.

ما ذكرناه بعالية مجرد مقترحات وقد يكون لديك مقترحات أخرى ولكن تذكر أننا لا نعني البتة أن الهاتف دائما مضيعة للوقت لأن هذا الشعور قد يولد ردا عكسيا يشل تماما استفادتك من هذه النعمة.

4- **الاجتماعات:** يفترض في الاجتماعات أن تكون معينا كبيرا على حل العقبات ومشاركة الرأي إلا أنها قد تنقلب إلى مضيعة للوقت إذا لم تدر بالشكل المطلوب. وفي النقاط التالية نورد اقتراحات لجعل اجتماعاتنا القادمة أكثر إنتاجية (هذا بالإضافة إلى ما تم ذكره في مهارات العمل الجماعي):

1- حدد ما إذا كان هناك خيارات عن الاجتماع: يمكن صنع القرار من واحد فقط بالهاتف، إلغاء الاجتماع لأن ليس له ضرورة ... إلخ.
2- ضاعف من وقت التحضير للاجتماع واختصر وقت الاجتماع للنصف: توضيح

الهدف من الاجتماع مهم لكل مشارك.
3- استخدم دائما جدول أعمال مكتوب ووزعه قبل الاجتماع بفترة، ويستحسن كتابته على لوح داخل غرفة الاجتماع.
4- التزم بوقت البدء والانتهاء حتى ولو لم يكتمل العدد وإلا فلا داعي للاجتماع.
5- حدد عدد المشاركين ولا داعي لزيادة العدد المفرطة.
6- حدد موعدا ومكانا ملائمين.
7- يستحسن أن تسجل الوقت الذي استغرقته كل فقرة في جدول الأعمال مع كتابة الوقت الذي تم البدء بها والانتهاء عنده.
8- حدد الوقت المعطى لكل مشارك للإدلاء برأيه.

5- **الزيارات المفاجئة:** يستحسن أن يكون للزيارات موعدا مسبقا، ملائما للطرفين المزار والمزور ولكن قد يحدث وخصوصا في مجتمعاتنا أن يزورك زائر بدون موعد مسبق (المسيار) فإذا لم يكن لديك مشاغل أخر فعلى الرحب والسعة ولكن إذا كنت مشغولا بمهمة أخرى فنقترح الإجراءات التالية:
1- كن صريحا مع الزائر وبين له أن لديك عملا آخر فإن كان لديه غرض يريد قضائه معك حدد له وقتا من أجل ذلك ومن ثم بين له أنك ترحب بزيارته في غير هذا الوقت محددا الوقت الملائم.
2- لو كان الشخص صديقا عزيزا ومنذ زمن لم تره رحب به وفي أثناء الحديث بين له أنك مشغول بعمل آخر فإن كانت طبيعة العمل تمكنك من اصطحابه وإلا فوضح له بصراحة أنه يتوجب عليك إنجاز عملك في وقت محدد.
3- استخدم بعض العادات المألوفة فبدلا من تقديم الشاي بعد القهوة أحضر الباخور وهي عادة أنك تود إنهاء الزيارة (ما بعد العود قعود).
4- أظهر لجميع معارفك مدى حرصك على وقتك وارتباطك بأعمالك لأن ذلك سيولد لديهم شعورا بعدم مقاطعتك إلا بإذن.

6- **المجاملات:** وهي وإن كانت ضرورية إلا أنها إذا زادت عن الحد فإنها مضيعة للوقت. ونقصد بالمجاملات تلك اللقاءات التي تحدث بشكل عارض وتستهلك وقتا أكثر من ربع ساعة ومثال عليها ما يحدث بعد الانتهاء من الصلاة، أو في مطعم الجامعة والتي كثيرا ما يضيع الوقت فيها في الجدل الغير مفيد أو الغيبة أو اللغو والمفروض الإقلال منها إلى الحد الأدنى حتى لا تصبح عادة لدى الشخص.

يضاف إلى ما ذكر هنا العديد من مضيعات الوقت مثل: التلفزيون، وقت الانتظار، كثرة قصاصات التنبيه، المشاكل النفسية والعاطفية المشتتة للذهن، ازدواجية الجهود في العمل الواحد، نقص المعلومات والموارد للنشاط المزمع إنجازه، ضعف مهارتي القراءة والكتابة، الروتين والإغراق في التفاصيل، البريد القمامة.

<u>تنظيم العمل المكتبي:</u>

كلما زادت مسؤولياتنا كلما زاد تراكم الأعمال الواجب إنجازها وعادة ما تكون هذه الأعمال قد طلبت منا بشكل كتابي ويراد منا أن نقدم اقتراحات أو تقارير بخصوصها، هذا عدا عن استخدامنا للأوراق لنسجل عليها ملاحظاتنا ومذكراتنا. ولا يخلو منزل ما من وجود مكتب ودولاب لجمع الأوراق وكرسي للجلوس عليه عند الكتابة. ونظرة واحدة إلى معظم المكاتب التي تزورها تعطينا انطباعا بأن أكداس الأوراق على المكتب وأوراق اللصق على الحائط

وإلى جوار الهاتف والملفات التي ازدحمت بالأوراق من كل لون وحجم كلها دليل على أن هناك نشاط حيوي في تلك المكاتب. وبالرغم من أننا نعارض تلك النظرة إلا أنه لا يمنع اجتماع إنجاز الأعمال وأناقة المكاتب ويرجع السبب إلى الفوضى في المكاتب إلى أسباب تصب في النهاية إلى عاملين رئيسيين:

التسويف، واعتقاد أنك حينما ترى الأوراق الخاصة بعمل ما أنك لن تنساها أي أنك تحتاج إلى مذكرات حسية لتلفت انتباهك لأهمية ذلك النشاط.

النقاط التالية مهمة لجعل مكتبك منظما واستمرار هذا التنظيم:

1- قم بتنظيف مكتبك من ما عليه تماما وذلك بترتيب كل ورقة مع ما يخصها والتي لا ترى لها داعي أتلفها. لا تحاول أن تتملى كثيرا فقط ما عليك إلا أن تعلم جيدا أن هذه الورقة تخص ذلك النشاط إذا فهي معه لأنك إن تمليت كثيرا ستجد أن وقتك قد انتهى بدون أن تعمل شيئا.
2- اقتن دولاب ملفات سهل التحريك مع ملفات ذات ألوان مختلفة أو عناوين بارزة ومن ثم سجل على كل ملف اسم المشروع أو العمل أو المهمة التي أنشأ من أجلها الملف مثلا: ملف مادة الكيمياء العضوية رقم 567، ملف لجنة المخيمات، ملف دكتور الأطفال، ملف شركة الماء والكهرباء، ملف مشروع التسجيلات التجاري ... وهكذا. ضع في الدرج الأعلى الملفات المتعلقة بالمشاريع والأعمال الحيوية، والأسفل ملفات الأعمال التي للحفظ فقط.
3- جهز سلتين ضعها في أدراج مكتبك أو في أعلى دولاب الملفات أحدهما للوارد وهي للأوراق التي يلزم الرد عليها عاجلا، والأخرى للصادر: وهي للأوراق التي تم إنهاؤها من السلة الأولى ويتم فرزها وترحيلها إما لدولاب الملفات أو إلى الجهات المتعلقة بها. لا تضع الأوراق الخاصة بالسلتين على مكتبك أبدا.
4- إذا كان لديك دولاب ملفات حاليا قم بجرد الأوراق الموجودة فيه سنويا، وأي ورقة تتردد في شأنها مرتين أو تقرأها لأكثر من خمس دقائق فألقها في المهملات.
5- لا تضع على المكتب إلا الأشياء المتعلقة بالنشاط الذي أنت بصدده وفي داخل ملف خاص به، فالإنسان لا يستطيع أن يعمل أكثر من شيء في نفس الوقت.
6- اجعل سلة المهملات قريبة منك (صديقتك) ولكن لا تجعلها في جيبك أو على سطح مكتبك.. !!.
7- البريد الذي يرد إليك يوميا ينصح بأن يؤجل حتى المساء للنظر فيه، وعند فتح البريد فإنه لا بد منا التصرف السريع حياله وعدم تأجيله فالمجلة توضع مع الأشياء التي للقراءة، والرسائل إن كانت تستلزم ردا وإلا فإن كانت ترتقي لأن تحفظ فتحفظ وإلا إلى المهملات وفي حالة ما إذا وجدت ورقة لا تدري ما تفعل حيالها فاسأل نفسك هل ستحتاجها أم لا؟ فإن كانت الإجابة بنعم فمتى؟ فإن كانت السنة القادمة فاحفظها في الملف الخاص بها حتى لو اضطر الأمر أن تفتح ملفا خاصا بها لوحدها.
8- المذكرات القابلة للصق أو العادية لا ينصح باستخدامها بكثرة وحاول أن تسجل أي ملاحظات أو أشياء تود تذكير نفسك بها في يوميتك بدلا من تعليقها أمامك. إذا كان لديك مذكرات وقصاصات على وحول مكتبك فأجر جردا لها وقم بتفريغها إما في يوميتك أو في المهملات.
9- أرقام الهواتف وبطاقات العمل يجب أن توضع في محافظ خاصة بها، دفتر الهاتف لا

بد أن يكون محمولا معك إلى جوار دفتر يوميتك وحاول أن تسجل في أي رقم هاتف يعرض لك وفيما بعد انقله إلى دفتر آخر في المنزل وإذا امتلأ الدفتر الذي بحوزتك انسخ الأرقام التي فيه إلى دفتر آخر.

10- قم بعملية جرد يومية لجيبك ودفتر يومياتك ولا تبق أي ورقة اعتقادا بأنك ستحتاجها فإما أنك قد انتهيت منها أو أنك تضن على المهملات بها (لا تحرص على أن تكون مكتبا متحركا).

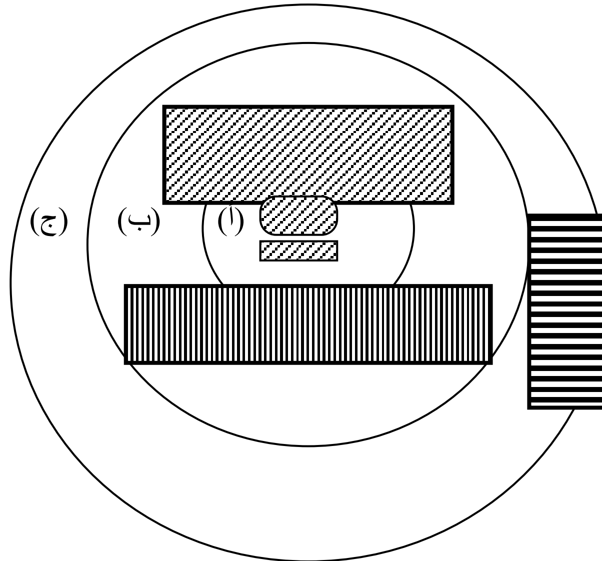
11- اعلم أن البساطة مهمة لاستجماع القوى والتركيز في الجهود فلا داعي أبدا من التعقيد الذي يشعرك بأنك تعمل وتجتهد ولكن بدون نتائج.

12- اقتصر على دفتر يوميات واحد ولا داعي لأن تعلق في كل مكان مفكرة تقويم وخصوصا إلى جوار بيئة عملك، يمكنك أن تبقي لوحة المخطط السنوي Yearly Planner لبقية أفراد العائلة حتى يستفيدوا منها ويذكروك بما يتوجب عليك فعله.

13- قسم منطقة العمل في مكتبك إلى ثلاثة أقسام:

- قسم (أ)، وهو أهم قسم وتوضع به الأشياء ذات القيمة العالية مثل مفكرتك اليومية وسلة المهملات وغيرها من الأشياء التي تحتاجها باستمرار ولا داعي لأن تقوم من كرسيك لتحصل عليها أي أنه باستطاعتك الحصول عليها بمد يدك فقط.
- القسم (ب)، وتوضع به الأشياء الأقل حاجة والتي تحتاجها من وقت لآخر مثل التلفون والأشياء التي لا بد أن تقف أو تمد جسمك لتناولها.
- القسم (ج)، وتوضع به الأشياء التي لا تستخدمها بكثرة ويلزم أن تمشي إليها حتى تتناولها مثل الكتب وخلافه.

حاول أن تحدد في كل مرة ما هي الأشياء التي يجب وضعها في كل قسم فمثلا الدباسة إذا كنت ممن يستخدمونها كثيرا ضعها في المنطقة (أ).



دوائر الأهمية في تنظيم العمل المكتبي

14- لا تنس أن تكسب بيئة عملك طابعا جماليا بوضع مزهرية على المكتب أو أشجار زينة إلى جوارك أو لوحة زينة على الحائط لأن ذلك يضفي شعورا بالراحة يزيد فعاليتك وحماسك للعمل.

معينات الاستفادة من الوقت:

أهم شيء يساعدك على الاستفادة القصوى من وقتك هو أن تحمل دائما مفكرة يومية وتختلف أنواع المفكرات بحسب حاجاتنا نحن ولكن ينبغي أن يتوافر في هذه المفكرة ما يلي:

1- التواريخ باليوم والرقم للسنة التي تعيشها.
2- مساحة كافية لكتابة جدول أعمال اليومي مقسمة بحسب الساعات ويستحسن أن يكون هناك قسم في الصفحة لكتابة قائمة بالأشياء المطلوب إنجازها.
3- أوراق بيضاء إضافية لكتابة الملاحظات والأفكار وأسعار المواد التي تود شرائها، أسماء الكتب والمراجع رقم كيلو السيارة لتغيير الزيت ... إلخ.
4- دليل أرقام هواتف وعناوين أصدقائك.
5- يلزم أن تحمل المفكرة اسمك وعنوانك ورقم هاتفك ورقم بطاقتك في حالة فقدانها.
6- يفضل أن تكون المفكرة محمولة في حافظة (جلدية مثلا) حتى تتمكن من وضع نقودك ووضع رخصة قيادتك وجميع البطاقات المهمة الأخرى وذلك حتى لا تضطر لحمل أشياء كثيرة في جيبك.
7- لا بد من الحرص على استخدام هذه المفكرة بشكل متواصل وأن تنظم وقتك بها وألا تلجأ إلى أي وسيلة أخرى لتنظيم الوقت (ربط الإصبع، تغيير مكان الساعة، لصق ورقة على مقود السيارة) وحاول أن يكون هناك وقتا تخلي نفسك من جميع المشاغل عند إعدادك لجدول أعمالك اليومي.

انظر الشكل (   ) الذي يعرض بعضا من نماذج هذه المفكرات.

إدارة وقت الأصحاب:

من الأشياء المعينة جدا على حسن إدارتك لوقتك هو أن تحث أصحابك على إدارتهم لوقتهم، فبالتأكيد لو أن كل إنسان أجاد إدارته لوقته لحققنا الشيء الكثير بالجهود المتضافرة. وتعني إدارة وقت الأصحاب الشيء الكثير فمنها أولا حب الخير لهم والرغبة في أن ينالوا من حسن تدبير الوقت ما نلته أنت، وهي تعني أيضا تطوير حسهم الوقتي وقدرتهم على تقدير متطلبات الوقت اللازم بشكل أفضل وتعني أيضا تعويدهم على توقع الأحداث بدلا من إحداث ردود الفعل مما يؤدي إلى الحد من حدوث المشاكل بدلا من تضييع الوقت لإيجاد حلول لها. وكخطوة أولى في هذا المجال لا بد أن نعي حقا دورنا في هذا الأمر ونعد أنفسنا لأن نكون قدوة لهم في ذلك أولا وقبل كل شيء، وذلك بأن نلزم أنفسنا ببرنامج تنظيمي لوقتنا لأن فاقد الشيء لا يعطيه. ومن ثم لا بد من توعيتهم عن مخاطر مضيعات الوقت التي ذكرناها سابقا وما هي ثمرات تدبير الوقت عليهم وذلك بتصيد الفرص لذكر ذلك وتحسس المشاكل التي يعيشونها. ولا مانع من أن تقيم دورة تدريبية تتعلق بذلك أو ندوة لنقاش ما يمكن عمله.

الزوجة كمساعد لتنظيم الوقت:

لن نغرق كثيرا في تبيان دور الزوج في تعليم زوجته ما ينفعها ولها حق في ذلك سيسأل الزوج عنه، الذي سنحاول أن نركز عليه هو بعض المقترحات التي يمكن من خلالها أن تساعد الزوجة زوجها على تنظيم وقته:

1- كما أن عليك واجبا في تنظيم وقتك فلا بد أن تعين زوجتك على الاستفادة من وقتها

وذلك بمناقشة ذلك معها وعرض ما يمكن عمله في هذا الصدد.

2- لا بد من أن يكون لدى الزوجة علما وافيا بماهية وطبيعة عملك، كما لا بد أن يكون هناك توافقا في الأهداف بشكل عام، أو على الأقل يكون لديها إلماما بما هي أهدافك المرحلية والمستقبلية.

3- أطلع زوجتك على برنامجك اليومي ولا بأس بأن تزود منزلك (وليس غرفتك) بلوحة حائطية تشمل على أيام السنة بالتواريخ ومساحات وافية حتى تتمكن زوجتك من كتابة الأعمال والأنشطة وإبلاغك بما يستجد.

4- حينما ترتب مكتبك أشرك زوجتك في إعداد دولاب الملفات حتى تتعرف على ما به وحينما تطلب منها وضع أوراق ما فيه لا تواجه صعوبة في ذلك.

5- عود زوجتك على استقبال المكالمات الهاتفية الخاصة بك وضع إلى جوار الهاتف أوراقا وقلما لكتابة بعض المعلومات الخاصة بذلك.

6- رتب وقتا (على الأقل أسبوعيا) أنت وزوجتك لعمل جرد لمجمل النشاطات التي سبقت وما الذي يتوجب عمله تجاه الأنشطة المستقبلية.

7- عود زوجتك على النوم والصحو مبكرا وألزم نفسك بذلك.

8- علم زوجتك بعض الأعمال السكرتارية ولا أقل من كيفية استخدام الحاسب الآلي.

9- حضها على أن تقرأ وذلك بإشراكها في بعض البحوث التي تعدها والتي من خلالها تتمكن معرفة طرائق البحث.

10- ساعد زوجتك في عمل المنزل ولا تلقي بكامل أعبائه عليها.

11- لا بأس بأن تشترك معك في حسابك البنكي وأن يكون لدى البنك توقيعا معتمدا لها، وجود بطاقة ائتمان لديها يساعدها كثيرا إذا كانت تحسن استخدامها.

فيما يخص بريدك اليومي أشرك زوجتك في الاطلاع عليه حتى تصبح لديها الخبرة في حالات الضرورة لأن تجيب على رسالة مهمة في حال تغيبك.

8

التفويض وأصول المهام

التفويض في العمل الوظيفي

الموظف الناجح هو الذي يتمكن من استقطاب فريق عمل فعَّال حوله ثم ينفخ فيهم روح المبادرة والتضحية والعطاء وينمي مهاراتهم وقدراتهم ويسند إلى كل فرد منهم ما يناسبه من عمل.
والتفويض هو أحد المبادئ الأساسية لمن أراد النجاح في وظيفته ونقيضه المركزية التي تعطل الطاقات وتقتل الإبداع ويمكننا أن نعرّف التفويض : بأنه إسناد بعض العمل إلى غيرك تحت إشرافك ومسئوليتك.

فوائد التفويض :

1. الاستفادة من الطاقات والتخصصات وعدم تعطيلها.
2. تخفيف الأعباء عن المدير أو الرئيس وتوزيعها بين العاملين حوله.
3. سرعة إنجاز العمل حيث يشارك في إنجازه الكثير من العاملين.
4. جودة الأداء ؛ لأن ممارسة التخصص وتخفيف العبء يؤدي غالباً إلى الإتقان.
5. كثرة الإنتاج ؛ لأنه كلما كان الإنجاز أسرع أُستغل باقي الوقت لتحقيق إنجازات جديدة فيكثر الإنتاج.

شروط التفويض الناجح :

1. أن يكون المفوضِّ يملك صلاحية إعطاء التفويض وإلاَّ لكان ذلك مخالفاً لنظم ولوائح المؤسسة التي يعمل فيها.
2. أن يكون المفوَّض لديه الرغبة والمهارة لا داء العمل الذي يسند إليه.
3. تحديد حدود التفويض بدقة زماناً ومكاناً ووسائل وصلاحيات وسلطات وغير ذلك.
4. تحديد كيفية الاتصال وزمانه بين المفوِّض والمفوَّض ، وهذا الاتصال يجب أن يقسم بين المهام الآتية ، الإشراف والتوجيه والتقويم من قبل المسئول والطلب والاستيضاح والاستفسار من قبل المفوَّض.
5. يجب أن تكون العلاقة بين طرفي التفويض وسطاً بين المركزية التي يفقد المفوَّض فيها أي سلطة والانفلات الذي يفقد المسئول فيه حقه في الإشراف والمتابعة وتحمل المسئولية.

تفويـض السلطـة

مفهوم التفويض

تحقيق النتائج عن طريق تفويض الصلاحيات والسلطات للآخرين وتحفيزهم لتنفيذ الأعمال التي هي من صميم مسؤولياتك بالمستوى المطلوب

أهداف التفويض

تخفيف العبء على مدير الإدارة

إعداد الصف الثاني من المديرين

تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

إتاحة الفرصة للمدير للانشغال بالأعمال الأهم كالتخطيط والتطوير والقيادة الفكرية والثقافية للمؤسسة

تسهيل الإجراءات على مراجع للمؤسسة

تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار

أسس التفويض الفعال

حدد الشخص المناسب للتفويض

فوض مهام متكاملة

حدد النتائج المتوقعة

حدد وقتاً كافياً

فوض الجيد وغير جيد

فوض، ثم امنح الثقة

الأعمال التي ينبغي تفويضها

الأعمال التي تتكرر

القرارات السهلة التي تصنع باستمرار

التفاصيل التي تأخذ وقتاً وجهداً كبيراً

الأعمال التي لا يميل إليها المدير

الأعمال التي تحتاج لمهارات وقدرات لا يملكها المدير

لماذا لا يقوم المديرون بالتفويض ؟

عدم الثقة بالعاملين

عدم فهم المدير لمسؤولياته وسلطاته الحقيقية

الخوف من منافسة العاملين

اعتقاد المدير أن قيام الآخرين بالأعمال يقلل من أهميته

مساواة النشاط مع الإنتاجية

الخوف من الظهور بمظهر الكسول

فن تحفيز العاملين

ما هو التحفيز؟

التحفيز هو : عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما.

والخيرون يتحفزون لعمل ما يعتقدونه أكثر ارتباطاً بمصلحة دينهم مما يجعله يقودهم إلى إنجازات عظيمة و أعمال إنسانية كبيرة.

ولو نظرنا إلى عملية التحفيز من وجهة نظر إدارية فمن المهم جدا أن ندرك الحقيقة التالية:وهي أنك لا تستطيع أن تحفز الآخرين ، ولكنك تستطيع فقط أن تؤثر على ما يحفزهم.

العوامل المهمة في تحفيز العامل

يجب على المسئولين أن يهتموا بشكل خاص بثلاثة عوامل :

-1التعاون مع المؤسسة : يشعر العاملون بتحفز أكثر للعمل عندما يدركون أهمية التعاون مع المؤسسة التي يتعاملون معها.

-2القناعة : حينما يدرك العاملون أن ما يقومون به من عمل يشكل إضافة نوعية إلى عمل المؤسسة يتحفزون للاستمرار بنفس الجد والاجتهاد.

-3الاختيار : يشعر العاملون بالتحفز للعمل أكثر وبجدية عندما تعطيهم الصلاحية لاتخاذ القرار أثناء العمل ، ومع ذلك حاول أن تفتش عن طرق أخرى مناسبة للتشجيع : كمنحهم العلاوات ، أو توفير مكتب جديد ،أو إعطائهم يوماً ،أو يومين عطلة إضافية وهكذا. ولكن في كل الأحوال يجب أن تركز على العوامل التي تؤثر على حماس العاملين في العمل ؛ وخاصة العوامل الكامنة في داخل كل واحد منهم.

<u>أسباب معوقات التحفيز</u>

حاول أن تفكر بالأسباب التي تجعل بعض العاملين لا يشعرون بأي محفز للعمل عندك. وهل تعتقد أن أحد الأسباب التالية موجود في مكان عملك ؟ :

·خوف أو رهبة من المؤسسة.
·كثرة الإجراءات الشكلية التي ليس منها فائدة ، والتي يمكن اختصارها أو تجاوزها.
·شعور العاملين بالقلق لوجود موعد محدد لإنهاء العمل.
·تعارض وتقاطع الأوامر الصادرة من مصادر مختلفة.
·قلة التدريب.
·كثرة سوء التفاهم بين المسئولين والإدارة.
·التقاطع بين أهداف المؤسسة بعيدة المدى مع الأهداف قصيرة المدى.
·قلة التوجيه.
·الأهداف غير واضحة.
·قلة الوقت وقلة المصادر التي يحتاج لها لإنجاز العمل.
·عدم اكتراث الإدارة بتقييم العاملين الجيدين وإسهاماتهم المميزة.

<u>الوسائل المفيدة لكسب تعاون العاملين</u>

·اعمل على بناء الشعور بالاحترام والتقدير للعاملين بإطرائهم والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة.

·حاول أن تتحلى بالصبر ، وأشعر العاملين أنك مهتم بهم.

أفسح المجال للعاملين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل ، واعمل على تدريبهم على ذلك.

·حاول أن تشعر العاملين الهادئين والصاخبين ، أو المنبسطين بالرضا على حد سواء.
·أشرك العاملين معك في تصوراتك ، واطلب منهم المزيد من الأفكار.
·اعمل على تعليم الآخرين كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم ، وشجعهم على ذلك.

·اربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل ، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل.
·اسمح بل شجع المبادرات الجانبية.
·شجع العملين على حل مشاكلهم بأنفسهم.
·قيِّم إنجازات العاملين ، وبيِّن القِيَم التي أضافتها هذه الإنجازات للمؤسسة.
·ذكِّرهم بفضل العمل الذي يقومون به.
·ذكرهم بالتضحيات التي قام بها الآخرون في سبيل هذا العمل.
·انزع الخوف من قلوبهم وصدورهم من آثار ذلك العمل عليهم إن كانت لها آثار سلبية.
·اجعل لهم حصانة من الإشاعات والافتراءات.
·كرر عليهم دائماً وأبداً بوجوب قرن العمل بالإخلاص.
·حاول أن تجعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع و المهام.
·حاول أن تتفاعل وتتواصل مع العاملين.
·حاول أن توفر للعاملين ما يثير رغباتهم في أشياء كثيرة.

الثلاثة طرق الأكثر شيوعاً للتأثير على تحفيز العاملين

-1التحفيز عن طريق الخوف

حينما تكون المؤسسة مهددة بالخطر فإنه يبذل معظم العاملين جهوداً استثنائية لزيادة الإنتاج ، كالحضور مبكراً ، أو حتى البقاء بعد انتهاء وقت العمل ، أو الاجتهاد أكثر مما تتطلبه طبيعة العمل.

وهذه الطريقة هي في الواقع طريقة مؤقتة ، ورغم أنها تسهم كثيراً في زيادة الإنتاج إلا أنها لا تعمِّر طويلاً ، وسرعان ما ينتهي تأثيرها بانتهاء الخطر ، وإذا رغب المسؤولون عن الشركة الاستمرار بتحفيز العاملين عن طريق الخوف ؛ فإن ذلك سيولد الشك في مدى استمرارية العمل والنفور منه لاحقاً.

-2التحفيز عن طريق الحوافز

يعلن بعض المدراء عن مجموعة من الجوائز والمكافآت ، ويضعونها نصب أعين العاملين لشحذ هممهم ، ولكن السؤال.. ماذا بعد الحصول على هذه المكافأة ؟ وإلى أين سيقود ذلك ؟ ولهذا فإن الخطر الكامن في هذه الطريقة هو أن العاملين سيستمرون في توقع المكافآت كلما أنجزوا عملاً في الشركة، وبذلك سيكون مهمة المدراء التفكير باستحداث مكافآت جديدة لحث العاملين على إنجاز مايسند إليهم من أعمال وبخلاف ذلك لن ينجز العاملون إلا الحد الأدنى من العمل.

-3فرص التطوير الذاتي

إذا أردت أن تتبع هذا المبدأ في تحفيز العاملين يجب عليك أولًا أن تصنع لدى العاملين المقدرة على تفهم الهدف الحقيقي من اختيارهم العمل في هذه المؤسسة ، وهو بناء مستقبل للمؤسسة ولهم ، وبالتالي فإن نمو المؤسسة وازدهارها إنما يعود على المؤسسة وعليهم بنتائج عظيمة ، وبذلك فإنهم سيضاعفون جهودهم لأجل ذلك
.

كيف تتعامل مع الطبيعة الإنسانية للعاملين ؟

يجب عليك أن تتفهم طبيعة الناس من حولك ، وتتعرف على طريقة تفكيرهم وسلوكهم ؛ حتى تصبح أكثر قرباً منهم ، ومن ثم يمكنك أن تبتدع محيطاً ممتعاً في العمل يؤدي إلى إنتاج أفضل.

كيف ، ومتى ، ولماذا تحدث الأشياء ؟

نبدو أحياناً عاجزين عن فهم بعض الناس ، فتدهشنا أحياناً سلوكيات بعض الأفراد ، ويخيب آمالنا البعض ، بل يغضبنا بعض السلوك غير المتوقع منهم ، وعندما نعرض هذه السلوكيات على بعض النظريات الأساسية في الطبيعة الإنسانية ربما نتوصل إلى أجوبة عن أسئلتنا كيف ، ومتى ، ولماذا يحدث مثل هذا السلوك ؟

والسؤال كيف تساعدنا النظريات على فهم سلوك الأفراد ؟

الجواب عن ذلك يعتمد أصلاً على فهمنا لهذه النظرية ، ومن ثم كيف نطبقها. إذ لا يمكن لنظرية ما أن تتوقع كل ما يسلكه الناس ، ولكنها تؤثر على بعض هذه السلوكيات ، وتخفف بذلك بعضاً من دهشتنا ، أو خيبة أملنا ، أو غضبنا.

<u>مفهوم نظرية (x) ونظرية (y)</u>

تقوم نظرية[x] على إساءة الظن بالعامل ، وأنصارها يقدمون الافتراضات التالية :

- العمل غير مستساغ بالوراثة.
- الإنسان العادي أو المتوسط كسول ، وغير طموح.
- يفضل العاملون إشرافاً مباشراً.
- العمال عادة يتجنبون تحمل المسؤولية.
- الحافز الأساسي للعمل هو الأجور.
- لتحقيق أهداف المؤسسة عليك أن تغدق على العمال بل وترشيهم أحياناً.

أما نظرية [y] فتقوم على أساس إحسان الظن بالعامل ، وأنصارها يقدمون الافتراضات التالية :

1- الناس عادة يستمتعون بالعمل.
2- العمل طبيعي كاللعب.
3- تحقيق إنجاز يفتخر به العامل لا يقل شأناً عن الأجور.
4- العمال ملتزمون بعملهم.
5- يميل العاملون إلى الشعور بالمسؤولية.
6- العمال على كافة المستويات يميلون إلى الإبداع والأصالة في العمل إذا أعطوا الفرصة لإظهار ذلك.

افهم أسلوبك الخاص في الإدارة

ليس من المهم أن تكون مديراً تتبع نظرية [x] ونظرية [y] وإنما المهم أن يكون أسلوبك في الإدارة يحقق أعلى مستويات التحفيز عند العاملين.

إن الأسلوب الذي تفترضه نظرية [x] في الإدارة يعتمد على مبدأ عدم الثقة بالعاملين ، وفي ضوء ذلك فإن المدير هنا لا يثق إلا بنفسه ، وهذا ما نسميه بمبدأ " إدارة التحكم والسيطرة " ، وهذا بالتأكيد يخالف تماماً ما تفترضه نظرية ، [y] فأسلوب الإدارة حسب هذه النظرية إنما يشيع الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين ، وبهذا فإن المدير هنا يفوض العاملين باتخاذ ما يرونه مناسباً لإنجاز العمل بالشكل المطلوب ، وهذا ما نسميه بمبدأ " إدارة تفويض العاملين ."

مبدأ إدارة التحكم والسيطرة (مفهوم نظرية (x
·يتخذ المدير القرارت دون الرجوع إلى الآخرين.
·يهيمن على سير العمل.
·لا يثق إلا بنفسه وبآرائه.
·يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بشتى الأساليب.
·يسعى إلى استعمال النظام لضبط سير العمل.
·يعمل بحزم تجاه التلكؤ بالعمل ، أو قلة الإنجاز.
·لا يقبل النقد من الآخرين.
مبدأ إدارة تفويض العاملين (مفهوم نظرية (y
يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الآخرين ، ويشعر العاملين بالانتماء إلى المشروع .
·يشجع المبادرات والإبداع في العمل.
·يدرب ويوجه العاملين.
·يكون مثلاً يحتذي به.
·يعترف بالعمل الجيد ويقيمه.
·يساعد العاملين على النمو والتطور وتحمل المسؤولية.
·يشجع العمل الجماعي.
وعليك أخي المسئول باستخدام نظرية ، [y] إذ ستبني ثقة متبادلة مع العاملين ، وتعطيهم حق اتخاذ القرار ، وتشجعهم على تحمل المسؤولية والإخلاص للمؤسسة ، وبالتالي سرعة الإنجاز وزيادة الإنتاج ، ولكن مع ذلك تحتاج إلى اتخاذ إجراءات صارمة حينما يسئ العاملون استعمال السلطة ، أو حينما لا يكترثون لسياسة المؤسسة ، ويعطلون العمل ، أو عندما تحدث حالة طوارئ يكون معها احتمال وجود خطر محدق بالمؤسسة.
اكتشف دوافع العاملين واعمل على تلبيتها لصالح العمل
<u>عليك أخذ التوصيات التالية بنظر الاعتبار :</u>
·راقب العاملين ، وحاول أن تجد ما يثير عندهم من رغبة أو امتعاض في العمل ، ووفر لهم الفرص والوسائل لإنجاز جيد طالما كانوا قادرين على ذلك.
·عيِّن مجموعات رئيسية من العاملين للاستشارة ، ولا تنس أن تأخذ باقتراحاتهم.
·حاول أن توحي للعاملين بأن كل واحد منهم فريد من نوعه ، وتحرَّى عن مهارات ومواهب كل منهم ، وستكتشف حتماً كفاءات نادرة.
·اعمل استبيانات عن وضع العمل ، ولا تهمل نتائجها إذ أنها ستفيد في تغيير الكثير من أوضاع العمل ، ومن ضمنها وضعك كمدير.
·حاول أن تجري مقابلات مع الذين يتركون العمل لتتعرف على الأسباب التي دعتهم لذلك.
·افترض أن التطور الذاتي للعاملين والإبداع في العمل مهم لك كمدير وكعاملين على حد سواء ، واطلب من العاملين أن يعطوك تصوراتهم عن الوضع المثالي للعمل ، وحاول أن تلبي حاجات العاملين عن طريق إسناد العمل الذي يفي بتلك الحاجات.
<u>ما هي الحاجات التي يحتاجها العاملون ؟ وكيف تفي بها ؟</u>
أ- حاجات فسيولوجية
1-ابتدع جواً مريحاً وسليماً للعاملين.

-2اصرف لهم رواتب تنافسية لتأمين مستوى معيشي جيد لهم ولعوائلهم.
-3وفِّر فرصاً للعاملين المحتاجين مالياً يكسبون فيها أجوراً أكثر مثل العمل الإضافي.
ب-حاجات السلامة
-4كن عادلاً مع الجميع.
-5حاول أن تحمي العاملين لديك عن طريق سن قوانين لسلامة الجميع.
-6اتخذ إجراءات صارمة ضد الجرائم والعنف.
-7أمِّن وصول المعلومات للعاملين بصورة منتظمة.
·ملاحظات عن الاستبيان
عندما تعمل استبياناً عن مشاكل العاملين تأكد من أنهم يشعرون :
-1بأن هدفك نبيل.
-2وأنك مهتم فعلاً بحل هذه المشاكل.
-3وأنك لن تستغل أراءهم للنيل منهم ، وتعتبرها شكوى غير مبررة ، وسيشعرون حينئذ أنك تهدف إلى إجراء تحسينات في العمل، وسيساعدونك على ذلك.
ج-الحاجات الاجتماعية
-1شجع العاملين على شكل مجموعات ، وبيِّن الأقسام المختلفة.
-2ابتدع علاقات اجتماعية بين العاملين.
-3بيِّن اهتمامك بالعاملين.
د- كيف تفي الحاجات الذاتية
-1استعمل التغذية الراجعة للإشادة بالعاملين على نحو منتظم.
-2أعط الفرص المشروعة للترقية حسب الكفاءة والمهارة.
-3أشرك العاملين في عملية التخطيط ، واطلب منهم المزيد من الأفكار.
-4استعمل كلمة (جزاك الله خيراً ، أو أحسنت ، أو أشكرك (
د- حاجات تحقيق الذات
-1أعط الحرية للعاملين على أنها اكتساب للخبرة.
-2وفر الفرص لروح التحدي في العمل.
شجع النمو الوظيفي من خلال التدريب والتعليم.

الكتاب : فن تحفيز العاملين
المؤلف: Anne Bruce - James s. Pepitone
نقله إلى العربية : فريق بيت الأفكار الدولية

